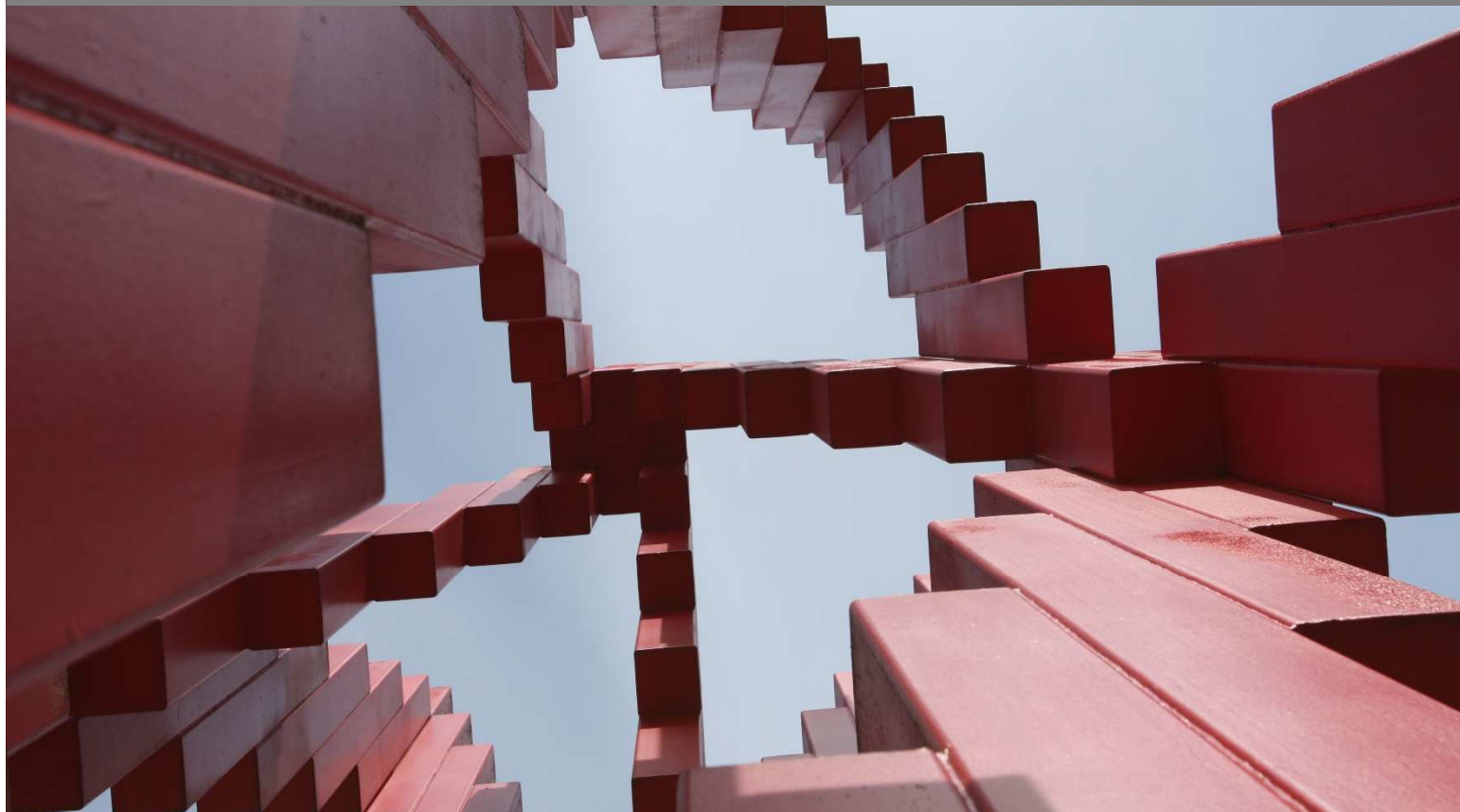


Høgskolen i Lillehammer



Masteroppgave

Hvilke lederstiler er det de enkelte kommunale lederne benytter seg av? - og har lederstilen noe å si for ledereffektiviteten?

STEINAR SELVEN

Sammendrag

Denne studien er gjort for å undersøke lederatferdsdimensjonene, relasjons-, oppgave- og endringsorientering, slik teoriene til Ekvall & Arvonen (1991) har beskrevet dem, og i hvilken grad disse orienteringene har betydning for hvordan effektivitetsvariablene; medarbeiderinvolvering (i), mestringsopplevelser (ii), medarbeidertrivsel (iii) og tilfredshet med nærmeste leder (iiii) oppfattes av virksomhetens medarbeidere.

Deltakerne i undersøkelsen har alle vært ledere i ulike kommunale virksomheter over lang tid. Arbeidsgiver er, i norsk sammenheng, en liten kommune.

Datainnsamlingen har skjedd ved at jeg har brukt kvalitative og kvantitative teknikker. Jeg har gjennomført et personlig intervju med hver av lederne, benyttet data fra et egenvurderingsskjema (CPE-skjema), hvor hver enkelt leder krysset av på svaralternativene, samt brukt kvantitative data fra de siste tre års medarbeiderundersøkelser (årene 2011, 2012 og 2013). Datagrunnlaget er så benyttet til analyse og drøfting. Mine informanters resultater blir presentert i en tilfeldig rekkefølge.

Mine funn tyder på at dimensjonene relasjons- og oppgaveorientering utgjør basisen i den enkelte leders atferd eller stil. Dette kan klart relateres til de teorier jeg har lagt til grunn i min studie. Lederne har alle utviklet avarter innenfor hver av de tre lederstilene og denne kan se ut til å ha vært relativt stabil over den tidsperioden jeg har data på. Jeg konstaterer at det ved alle undersøkte enheter har vært «tilstrekkelig» å være relasjons- og oppgaveorientert i lederstilen og at medarbeiderne opplever å være fornøyde med ledereffektiviteten.

Hvorfor det er slik at mine informanter alle orienterer seg mot dimensjonene oppgave og relasjon tar ikke denne studiene noen entydig stilling til, men jeg konstaterer at endringsorientering ikke kan sies å utgjøre en like viktig dimensjon ved lederstilen hos ledere i denne type offentlig forvaltningsvirksomhet. Det vil trenge mer forskning, og i en langt større målestokk, på dette området før det kan trekkes noen slike konklusjoner. Årsakene til dette tilsynelatende bevisste valget å være orientert mot det relasjonelle og de oppgaver en er tillagt som leder kan kanskje tilskrives det jeg har valgt å kalle handlingsrommet for ledelse, og at det er her det åpenbarer seg forskjeller og nyanser mellom offentlig og privat ledelse.

Finnes det indikasjoner på at noe fra mitt datamateriale kan forskes videre på, så er svaret på det et ja. En grunn kan være at det oppleves å være forskjeller mellom hva egenvurderingsskjemaene forteller og hvilke ordvalg lederne selv bruker for å beskrive sin egen lederstil. En annen grunn kunne være at dimensjonen endring oppleves å være lavere prioritert enn de to andre, relasjon og oppgave. Det kunne vært spennende å studere hvorfor det er slik.

Innholdsfortegnelse

Forord	s. 4
1.0 Innledning/Problemstilling	
1.1 Innledning/Problemstilling	s. 5
1.2 Studiens teoretiske grunnlag	s. 7
1.3 Oppgave-, relasjons- og endringsorientering	s. 9
1.4 Studiens struktur	s. 11
2.0 Ledelsesteoretisk tilnærming	
2.1 Teori og begrepsavklaringer	s. 12
2.1.1 Lederstil	s. 15
2.2 Begrepet effektivitet	s. 17
2.3 Generelt om relevant ledelsesteori	s. 18
2.4 Ekvall og Arvonens CPE-Modell	s. 19
2.5 Kritikk av lederatferds- og stilteoriene	s. 25
2.6 Den ytre rammen for ledelse, «Handlingsrommet»	s. 26
2.6.1 New Public Management	s. 28
2.6.2 Styringsmodell, verdigrunnlag, ledelsesprinsipper og forventninger til ledere i den undersøkte kommune.	s. 30
3. Metode	
3.1 Innledning	s. 33
3.2 Hermeneutikk & Fenomenologi	s. 33
3.3 Forskningsstrategier	s. 36
3.4 Respondentene/Informantene	s. 39
3.5 Datainnsamlingsmetoder	s. 40
3.5.1 Intervjuet	s. 40
3.5.2 CPE-egenvurderingsskjema	s. 41
3.5.3 Medarbeiderundersøkelsene	s. 42
3.6 En kort vitenskapelig refleksjon	s. 43

3.7 Studiens troverdighet/Forskningskvalitet	s. 43
3.7.1 Reliabilitet	s. 44
3.7.2 Validitet	s. 45
4.0 Resultater og analyse	
4.1 Resultatene	s. 45
4.1.1 Intervjuene	s. 46
4.1.2 Medarbeiderundersøkelsene	s. 50
4.2 Analyse	s. 52
5. Drøfting og konklusjon	
5.1 Innledning	s. 55
5.2 Drøfting	s. 55
6. Avslutning og konklusjon	
6.1 Avslutning	s. 60
Referanser/Litteraturliste/Vedlegg	s. 61-

Forord

Deler av ens eget liv kan noen ganger kanskje oppleves å bestå av tilfeldigheter. Etter å ha gjennomlevd en av livets mange små og store kriser måtte jeg for å komme meg videre i livet foreta noen viktige valg. Jeg hadde arbeidet som mellomleder i en kommune i en tid og fant denne stillingen såpass interessant og givende at jeg mente jeg måtte skaffe meg den nødvendige teoretiske forståelsen av faget ledelse. Høgskolen i Lillehammer har gjennom å framskaffe dyktige forelesere guidet meg gjennom relevant litteratur og forskning. Dette har bidratt til å gjøre min egen forståelse av ledelsesfaget bedre. Jeg er sikker på at læringsprosessen har gitt meg den nødvendige basisen jeg trenger, og at jeg nå er klar for å ta et skritt videre.

Jeg tror jeg er blitt gitt de forutsetninger som kan trenges for å lykkes i fremtidige arbeidsforhold. Fra oppstart, og utover i studiet ble jeg mer og mer fascinert av faget ledelse og satte meg som mål å tilegne meg nødvendig kunnskap for å kunne gjøre mitt eget masterprosjekt. Nå er jeg ved denne veiens ende og mener jeg har gjort et riktig valg for framtiden. Det spennende med ledelse er at det selv etter så mange års forskning ikke kan settes to tykke streker under ett forskningssvar, som sier at denne måten å utøve ledelse på er den eneste og beste. Fascinerende!! Men uenighetene er likevel ikke større enn at det er enighet om at ledelse er viktig for å nå de mål som settes i organisasjonen, foretaket eller virksomheten.

Det er mange som bør takkes, men kanskje aller mest min tålmodige kone Torunn, som har måttet utstå med meg i denne perioden av utstrakt egosentrisitet og min veileder Stein Amundsen som har utvist utholdenhet, tålmodighet og har kommet med klare og konstruktive meldinger underveis i prosessen. Uten hans veiledning ville jeg neppe nådd målet. Ellers takk til alle de andre som har kommet med gode råd underveis i prosessen.

(Steinar Selven, Lillehammer, mai 2014)

1 Innledning/Problemstilling

1.1 Innledning/Problemstilling

Det er gjennom å skrive at jeg kjenner på meg at jeg bevisstgjøres det temaet jeg behandler. Helga Vanbos dikt, ”å skrive” (gjengitt i Dalland, 2000); ”*det jeg har lært, sett og hørt skal jeg gjøre til mitt eget og formidle til andre gjennom å skrive*”, har virket inspirerende.

Vi må, sier Andersen (1995), stille oss spørsmålet; hvilken betydning har lederskapet?, dvs i betydningen for hva eller for hvem? Ut fra en bedriftsøkonomisk innfallsvinkel, som de fleste offentlige forvaltningsorganer i dag jobber etter, så er det derfor nødvendig å ha et klart forhold til effektivitetsbegrepet for å kunne forklare lederskapets betydning for virksomheten. Foretaksøkonomien søker å forklare foretakets anskaffelse og anvendelse av begrensede ressurser i betydningen *effektivitet* (se nærmere forklaring i del 2).

Min inngangsport blir å studere lederatferd (stil) og dennes eventuelle sammenheng med effektmål i flere kommunale enheter i én kommune. Jeg har valgt syv (7) kommunale enheter med en noe forskjellig tjenesteproduksjon. Spørsmålene jeg stiller og som jeg ønsker å undersøke er hvordan lederatferden (stilen) påvirker ledereffektivitet; operasjonalisert til variablene (i) medarbeiderinvolvering, (ii) mestringsopplevelser, (iii) medarbeidertrivsel og (iiii) tilfredshet med nærmeste leder.

Lederens personlige atferd/stil, uttrykt gjennom handlinger, kan konseptualiseres i de tre dimensjonene medarbeider-, oppgave- eller endringsorientering, slik det er beskrevet gjennom Ekvall & Arvonens CPE-modell (1991).

Min problemstilling er to-delt: **1.** Hvilke lederstiler er det de enkelte kommunale lederne benytter seg av? og **2.** Har lederstilen noe å si for ledereffektiviteten, operasjonalisert som de fire variablene medarbeidermestring, medarbeidertrivsel, medarbeiderinvolvering og tilfredshet med nærmeste leder?

Hovedproblemstillingen blir da å undersøke i hvilken grad de tre lederatferdene relasjons-, oppgave- eller endringsorientering betyr noe for ledereffektivitet i en liten norsk kommune.

Når leders atferd «brytes ned» til metakategoriene (dimensjonene) **oppgave, relasjon og endring**, blir det interessant å se hvilke orienteringer ledernes atferd består av og som kommer til uttrykk i datamaterialet fra intervjuene og CPE-spørreskjemaet.

Tolkning vil skje ut fra det innsamlede datamaterialet. Fra intervjuene har lederne selv formidlet sitt syn på egen ledelse og gjennom spørreskjemaet har de gitt meg en konkret score

som sier noe om hvordan lederne plasserer seg selv på de tre lederstilene. Jeg leter etter de sosiale og kulturelle helheter – de situasjoner, i bred forstand – som gir handlingene deres identitet og innhold (en hermeneutisk forståelse, se metodedelen), (Nyeng, 2008).

Denne studien tar for seg den delen av ledelsesteoriene som konsentrerer seg om ledelse som handling. Det handler mest om det Andersen (1995) benevner som lederstilsteorier (se del 2). Bakgrunnen for å benytte denne delen av ledelsesteorien har sin begrunnelse i studiens problemstilling.

Jeg har valgt meg både en kvalitativ metode, som har en induktiv karakter, og samtidig en kvantitativ metode, for å studere lederatferd. Kvalitativ metode fordi jeg mener dette vil gi et mer helhetlig bilde av fenomenet, og at lederstil handler om menneskelig aktivitet. Jeg har et ønske om å ha en personlig og strukturert samtale med hver og en av dem, hvor basis i samtalen blir en egen utarbeidet intervjuguide. Dette for bedre å få fram det menneskelige aspektet ved å være leder og at det vil være vanskelig å gjøre målinger av mange av en leders handlinger. Jeg mener dette best kommer fram ved å benytte spørsmål hvor respondenten ikke får noen predefinerte svarvariabler (Mehmetoglu, 2004), men selv må finne ordene til svarene. Og det er disse svarene jeg er ute etter.

De kvantitative data for analyse vil delvis komme fra et validert spørreskjema (*Presentasjon av blandede spørsmål*, CPE-spørreskjema, hentet fra Sverke, Arvonen og Lindell i Arvonen, 2002)) hvor lederne skal vurdere sin egen lederatferd ut fra gitte påstander, i en tilfeldig blanding, og data samlet inn de siste tre årene, fra den årlige medarbeiderundersøkelsen. Fra den årlige medarbeiderundersøkelsen har jeg plukket ut spørsmål som jeg mener kan måle de fire ledereffektivitets-variablene (se vedlegg 4).

For bedre å forstå kommunal lederstil, i et bredere perspektiv, gjør jeg også et forsøk på å definere handlingsrommet (*de ytre rammene*) for utøvelse av ledelse i kommunal offentlig forvaltning. Det gjør jeg ved å se på utviklingen innen ledelsesforskningen, samtidig som jeg ser hvordan endringen innenfor den kommunale sektoren, spesielt fra 1980-tallet og fram til dagen i dag, har vært.

En leder skal bl.a. utføre sin ledergjerning på en slik måte at medarbeiderne får oppleve størst mulig grad av trivsel på jobb. Leder skal ivareta hensynet til 3. part, dvs. brukerne, ivareta kvaliteten i tjenesten, og samtidig forholde seg aktivt til de ressursrammer, krav og forventninger som virksomhetseier setter. De skal være åpne for endringer i omgivelsene,

indre som ytre. Leder skal ha budsjett disiplin og samtidig bidra til å forvalte lokalsamfunnets fellesressurser på den mest ressursvennlige og hensiktsmessige måten.

I dag er det også slik at en leder skal sørge for at virksomheten han/hun er leder for, har et godt omdømme.

Kommuneledelsen har også framskaffet dokumenter som inneholder en skriftliggjøring av deres ønsker og krav til sine ledere.

Mitt hovedformål med studien blir å se hvordan den enkeltes lederatferd/stil påvirker mine valgte effektvariabler, og om det er markerte forskjeller mellom respondentene.

- Hva er sammenhengen mellom lederatferdsdimensjonene og effektmål i offentlig forvaltning, og er denne eventuelle sammenhengen betydningsfull?
- Hvordan påvirker lederatferdsdimensjonene effektmålene?

Valgte effektmål, som også til en viss grad samsvarer med arbeids- og oppdragsgivers verdigrunnlag og ledelsesprinsipper, mener jeg vil kunne si noe om lederatferd og dennes betydning for om en offentlig virksomhet når de mål den har satt seg.

1.2 Studiens teoretiske grunnlag

For å illustrere ledelsesforskningens dilemma så tar jeg med hva W. G. Bennis i 1959 sa da han skulle definere ordet ledelse, og som Yukl (2010) selv også mener er beskrivende og gyldig den dag i dag:

” Always, it seems, the concept of leadership eludes us or turns up in another form to taunt us again with its slipperiness and complexity. So we have invented an endless proliferation of terms to deal with it . . . and still the concept is not sufficiently defined.”

Konsekvensene av denne uenigheten er at begrepet ledelse kan inneholde utenforliggende assosiasjoner som skaper tvetydigheter og forvirring (Janda 1960 i Yukl 2010:20) og at den enkelte forsker kan komme til å ”skape” sin egen forklaringsmodell ut fra sitt eget perspektiv og ståsted.

Vi kan likevel slå fast at ledelsesforskning er et veldig bredt fagfelt og uenighetene er til dels store i forhold til hva som anses å være god og effektiv ledelse, hva som påvirker resultatene,

medarbeiderne og organisasjonen og om det er lederatferden som direkte påvirker effektivitet eller om det er situasjonen som avgjør effektiviteten (universelle vs situasjonelle teorier). To raske søk på Google ga 8.240.000 treff på ledelse, mens lederatferd ga et betydelig mindre treff, nemlig 50.100. Likevel gir disse to raske søkene en viss indikasjon på hvilket omfang ledelsesforskning etterhvert har fått.

Pulitzerprisvinneren Burns bok ”Leadership” (1979) regnes som et standardverk for å definere lederskap. Her skriver han: *“Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.”*

Rost (1991) som har gitt en oversikt over forskjellige definisjoner av lederskap som er brukt opp gjennom forrige århundre, kommer selv fram til følgende definisjon, (Rost, 1991:102):

“Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes.”

Rost (1991:128) mener at en del av forvirringene innen lederskapsteoriene skyldes at mange blander ”leadership” og ”management” og ofte bruker disse som synonyme begreper. Rost (1991:179) siterer Barnard (1948:80) om at *“Leadership has been the subject of an extraordinary amount of dogmatically stated nonsense”* og mener at dette i enda større grad er tilfellet i dag enn i 1948. Rost (1991:145) definerer management som en spesiell type lederskap:

“Management is an authority relationship between at least one manager and one subordinate who coordinate their activities to produce and sell particular goods and/or services.”

Et annet sted går Rost (1991:156) lenger. Der mener han at hvis prosessene er basert på makt og tvang, kan det ikke lenger kalles lederskap. Skillene, (Rost 1991:149), mellom lederskap og management blir da at lederskap er basert på innflytelse, mens management er basert på makt. Ledere har noen som følger dem (followers), mens managere har underordnede. Rost mener at hensikten med lederskap er å få til virkelige endringer, mens hensikten med management er å produsere og selge varer og tjenester. Lederskap reflekterer felles hensikter og interesser, mens management er gitt av bedriftens interesse av å produsere og selge.

1.3 Oppgave-, relasjons- og endringsorientering

«Ledelse er en prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål» (Northouse, 2001 i Hetland 2008).

Så hva menes det egentlig når en omtaler lederatferd og lederstil å skulle bestå av tre dimensjoner? Det kan kanskje bedre beskrives som tre ulike orienteringer hvor leder kan være mest opptatt av sin oppgavefunksjon, sin relasjon til medarbeiderne eller sin evne til å være fleksibel og endringsvillig. Det tre orienteringene benyttes i ulik grad for å optimalisere og effektivisere veien mot de mål en organisasjon eller virksomhet har satt seg.

For bedre å kunne forstå sammenhengene trengs det en nærmere forklaring på hva disse tre begrepene betyr, hva de inneholder og hvilke implikasjoner det får om en leder benytter seg av den ene, den andre eller alle tre orienteringer i de mange ulike situasjoner en leder opplever å stå i.

De tre dimensjonene **oppgave-, relasjons- og endringsorientering** er ment å skulle forklare/beskrive ulike aspekter ved en leders atferd. Lederes atferd vil i ulik grad kunne oppfattes å være orientert mot å bruke den ene, den andre, eller alle tre orienteringene i sitt oppdrag som leder.

Under vil det bli gitt en, om enn ikke fyllestgjørende, beskrivelse av de nevnte kategoriene.

Oppgaveorientering

Hovedinnholdet i denne orienteringen inkluderer; høy effektivitet i bruken av ressurser og personell, og høy pålitelighet av operasjoner, produkter og tjenester.

Vi kan kategorisere oppgaveorienteringen til å inneholde; korttidsplanlegging, avklare ansvar og resultatmål, overvåke daglig drift og medarbeidernes ytelse. Med andre ord en styring ovenfra og ned.

Oppgaveorientering, Yukl 2010:

- Organisere arbeidsaktiviteter for å forbedre effektiviteten
- Planlegge kortsiktige oppgaver
- Tildele arbeidsoppgaver til grupper eller enkeltindivider
- Være klar på hva som forventes å være resultat på en gitt oppgave
- Sette spesifikke mål og standarder for oppgaveutførelsen

- Forklare regler, policy og standardprosedyrer
- Lede og koordinere arbeidsaktiviteter
- Overvåke oppgaver og utførelse
- Umiddelbart løse problemer som kan forsinke arbeidet

Relasjonsorientering

Hovedinnholdet i denne orienteringen er å utvise et sterkt engasjement for enheten og samtidig ha en høy grad av gjensidig tillit og samarbeid blant medarbeiderne.

Å være relasjonsorientert innebærer som leder å være støttende, å utvikle sine medarbeidere (eksempelvis gjennom coaching), å verdsette dem, å gi dem råd og å delegere myndighet til dem.

Å verdsette betyr denne sammenhengen å gi ros og vise takknemlighet til medarbeidere for deres effektivitet og prestasjoner, og eventuelle andre viktige bidrag de yter til organisasjonen. Anerkjennelse for det foran nevnte kan gis sammen med annen type belønning, som eksempelvis økonomisk kompensasjon.

Relasjonsorientering, Yukl, 2010:

- Sørge for støtte og oppmuntring til de som arbeider med vanskelige arbeidsoppgaver
- Uttrykke tro på at en person eller en gruppe kan håndtere vanskelige arbeidsoppgaver
- Være sosial for å skape relasjoner
- Verdsette bidrag og fullførte oppgaver
- Skaffe til veie coaching og mentorer om nødvendig
- Snakk med folk om beslutninger som kan påvirke deres arbeidshverdag
- La ansatte selv få avgjøre hvordan en oppgave skal løses
- Vær konstruktiv når du skal løse konflikter
- Teambuilding. Bruk symboler, seremonier, ritualer for å skape en felles identitet
- Rekrutter kompetent personell når det skal ansettes nye folk

Endringsorienteringen

Hovedinnholdet i denne orienteringen inkluderer å tenke i innovative forbedringer (i prosesser, produkter eller tjenester), og å ha evnen til å tilpasse seg eventuelle eksterne endringer.

Å være endringsorientert som leder vil si å ha et øye for hva som skjer utenfor organisasjonen, være visjonær på dette med endring, oppmuntre medarbeidere til nytenkning, og selv ta personlig risiko for å gjennomføre endringer.

Endringsorientering, Yukl, 2010:

- Hold øye med det eksterne miljøet for lettere å oppdage trusler eller nye måter jobbe på
- Implementer og forklar oppståtte behov for raske endringer
- Studér konkurrenter og utenforstående for å finne nye idéer og forbedringer
- Se for deg spennende nye muligheter for organisasjonen
- Oppmuntre folk til å se problemer og muligheter på en ny og annerledes måte
- Skape innovative og nye strategier som er linket til grunnkompetansen i organisasjonen
- Oppmuntre og legge til rette for innovativ tenkning og entrepenørskap i organisasjonen
- Eksperimenter med nye innfallsvinkler for å oppnå målene
- Gjør symbolske endringer som er i tråd med ny strategi og/eller ny visjon
- Oppmuntre og legge til rette for store endringer
- Kunngjør og lag feiring omkring selve endringsprosessen
- Prøv å påvirke utenforstående til å støtte endringen og forhandle fram avtaler med dem

Fordi en leders atferd kan ha flere mål er det mer presist å si at orienteringene kan beskrives å være tre avhengige dimensjoner og ikke tre dimensjoner som individuelt utelukker hverandre. Et eksempel kan være en leder som ønsker å gi medarbeiderne anerkjennelse for godt utført arbeid, men som samtidig også har tanker for oppgaven de var gitt å løse. Et annet eksempel kan være en leder som rådfører seg med sine ansatte ved innføring av ny teknologi for å øke produktiviteten.

Arvonen (2002:11) poengterer at **alle tre** dimensjonene i CPE-modellen er like viktige.

1.4 Studiens struktur

Jeg har valgt å strukturere oppgaven i 6 deler.

Del 1 starter med en innledning omkring tema, formål og problemstilling rundt fenomenet lederatferd i offentlig forvaltning. Jeg tar med noen overordnede forklaringer på begrepet lederskap og gir en forklaring på innholdet de tre metakategoriene har. Del 2 er

innholdsmessig hovedsakelig ledelsesteoretisk. Jeg tar her for meg utviklingen i ledelsesforskningen fram til Arvonen og Ekvall som i sin forskning konkluderte med en tredje kategori, endringsdimensjonen i lederatferd (CPE-modellen). Jeg ser det også nødvendig å ta med, og beskrive, hva jeg kaller *handlingsrommet for ledelse* i norsk kommunal forvaltning i et forsøk på å se lederstil i et større perspektiv. Del 3 inneholder mine betraktninger omkring hvorfor jeg har valgt å benytte meg av både kvalitativ og kvantitativ metodemodell i min studie og spørsmål knyttet til bakgrunnen for å velge nettopp denne framgangsmåten. Del 4 inneholder resultater fra innsamlet datamateriale og analyse. Del 5 er drøftingsdelen. Her prøver jeg å trekke en konklusjon og jeg avslutter med del 6 hvor jeg gjør en sammenfatning av de funn som er gjort i studien.

2 Ledelsesteoretisk tilnærming

2.1 Teori og begrepsavklaringer

God ledelse i dag sees på som et produkt av samspillet mellom personlige egenskaper, lederatferder/lederstiler og de forutsetningene som er gitt av situasjonen. Ulike faktorer påvirker hverandre og utgjør en integrert helhet i forståelsen av god ledelse. I eksempelvis systemteorien er kjernetanken at ett delsystem ikke kan forandres uten at helheten blir forandret, som igjen fører til at de andre delsystemene påvirkes og balansen mellom dem forskyves, (Ekvall, Arvonen, Nyström, 1987).

Dersom ledere har forskjellige atferdsmønstre ønsker jeg å vite på hvilken måte de er forskjellige. Andersen (2011) har i sin studie av lederatferd og endringsledelse i offentlig og privat sektor, hvor han antok at det var signifikante forskjeller mellom ledere i privat og offentlig virksomhet, faktisk også funnet signifikante forskjeller mellom ledere i to sektorene. I sine studier benyttet han en tre-dimensjonal modell, som var den mest nyttige måten å gruppere spesifikk atferd (som gikk på lederstil (Ekvall & Arvonen – resultat, personal- og forandringsorientering), beslutningsstil (Jungs typologi – funksjonene sansing, intuisjon, tenkning og følelser) og motivasjonsstil (McClellands motivasjonsteori – prestasjons-, tilhørighets- og maktmotivasjon)) om til generelle kategorier (endring, relasjon og oppgaver). Også Yukl (2002) støtter denne metodebruken.

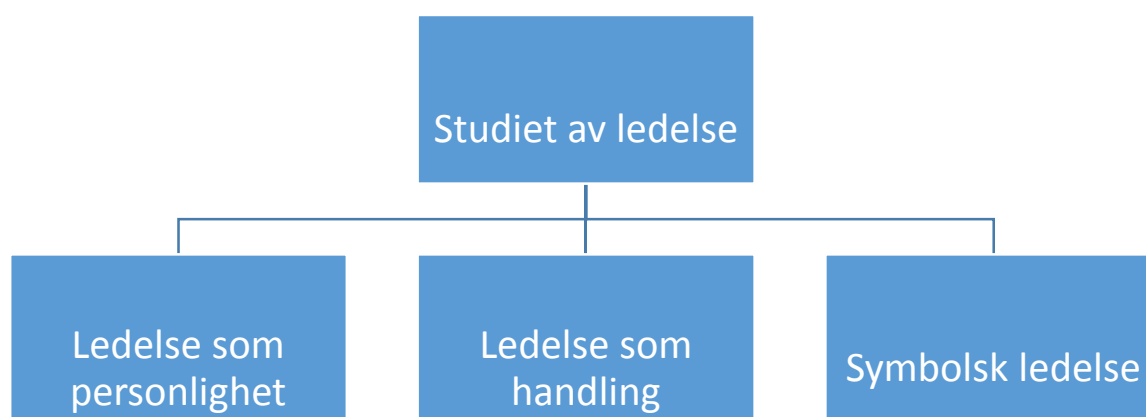
Begrepet lederatferd står sentralt innenfor det en benevner som instrumentelle ledelsesteorier, og kanskje spesielt innen lederstilteoriene. Jeg ønsker å knytte begrepet lederatferd mer til hovedmønsteret i virksomhetslederens handlinger, enn de faktiske og konkrete handlingene.

”Teorier som anvender begrepet lederstil (managerial, management, leadership style) har det til felles at de beskriver lederens atferd eller rettere sagt atferdsmønstre. Denne beskrivelsen gjelder ikke hva lederen konkret gjør, dvs. ikke lederens arbeid (managerial work). Den beskriver heller ikke hvilke funksjoner eller arbeidsoppgaver lederen skjøtter. Lederstilsbegrepet beskriver derimot lederens atferd i termer av hva lederen legger vekt på i utførelsen av sitt lederskap. Med lederatferd menes alt hva lederen gjør – alle lederens handlinger. Når vi anvender begrepet lederstil, mener vi det grunnleggende trekket eller mønsteret i lederens atferd.” (Andersen, 1995)

Som Andersen (1995) baserer jeg min studie på den ovenfor nevnte definisjonen av lederatferd.

Andersen (1995) har delt inn ledelsesforskningen i tre retninger: ledelse som personlighet, ledelse som handling og symbolsk ledelse.

Hvorvidt inndelingene står i motsetning til hverandre eller kan oppfattes som komplementerende tas det ikke stilling til i denne studien.



Figur hentet fra Andersen 1995 (tabell 1)

Jeg har hovedsakelig konsentrert meg om forskningen på ledelse som handling, men vet at det også er forsket mye på ledes personlighet med fokus på lederen som person og hvilke

egenskaper han har (f.eks fysikk, intellekt og personlighet). Men det finnes ikke noe vitenskapelig belegg for sambandet mellom personlige egenskaper, lederskap og effektivitet, hevder Andersen (1995).

Strand (2001) mener at ledere i den vestlige verden har ulike grunnegenskaper, uten at dette på noen måte kan garantere en leder suksess;

- 1) *Energi og utholdenhet*: innebærer evnen til å tåle usikkerhet og å unngå utmattelse,
- 2) *Makt og prestasjonslyst/dominans*: ledere må selv tro at de kan utgjøre en forskjell og ha en påvirkningsevne utover ens, ofte snevre, formelle kompetanseområde,
- 3) *Ansvarsfølelse og ansvars glede*: ledere vil uansett bli holdt ansvarlige for mange ting, også ting utenfor deres innflytelsesområde. De må derfor tåle kritikk og ta ansvar uten å beklage seg,
- 4) *Verbale evner*: ledelse foregår i stor grad ansikt til ansikt, og en leder må kunne påvirke gjennom tale og samtale,
- 5) *Sosial kompetanse*: ledere må kunne håndtere ulike sosiale situasjoner, lese kulturelle, sosiale og personlige signaler og tilpasse sin atferd etter dette. Det inkluderer også evnen til å dra nytte av ulikheter,
- 6) *Utholdelse av usikkerhet*: ledere må tåle å arbeide i uavklarte, tvetydige og konfliktfylte situasjoner.

Rubenowitz (2004) (i Landin Asplund, 2010) har sett på personlighetsegenskaper hos ledere, og ved å sammenstille resultater fra ulike undersøkelser har han klart å skille ut fire egenskaper som til sammen sier noe om en leders skikkelighet. De fire egenskapene innbefatter å ha et positivt menneskesyn (i), være sosialt kompetent og vidsynt (ii), ha god intelligens (iii) og være drevet av et prestasjonsmotiv (iiii). Å ha et positivt menneskesyn handler om å ha tiltro til sine medarbeidere og å gi uttrykk for at du vil satse på dem. Deres kompetanse må komme til nytte og leder må evne og organisere arbeidet på en slik måte at det muliggjør en positiv utvikling for den enkelte medarbeider. Resultater av å utvise et positivt menneskesyn er ofte at medarbeiderne blir mer lystne til å ta de utfordringer som kommer, på en bedre måte.

Forskning på ledelse som atferdsmønster er slik Andersen (1995) beskriver; likevel den mest omfattende forskningstradisjon innen ledelsesfaget, og da spesielt sambandet mellom lederens

handlinger, atferd og lederens effektivitet. Lederstilteoriene har gitt verdifulle og nyttige bidrag teoretisk som praktisk (Andersen 1995). Det finnes også teorier som søker å beskrive mer spesifikke aspekter av lederes atferd, bl.a. hvordan ledere løser problemer og fatter beslutninger (ibid).

2.2.1 Lederstil

Begrepet lederstil beskriver i dag lederes atferdsmønstre med hjelp av dimensjonene oppgave-, medarbeider- og endringsorientering.

Sentralt i forskningen omkring ledelse som handling er lederstil-begrepet. Det er flere teorier som anvender begrepet, men de fleste har det til felles at de beskriver lederens atferd, eller rettere sagt atferdsmønstre (Andersen 1995). Vi snakker gjerne om de grunnleggende trekk eller mønstre i lederens atferd (ibid). Et annet og viktig aspekt ved disse stilteoriene er at de har et sterkt fokus på effektivitetsspørsmålet. Andersen (1995) skriver at lederens og organisasjonens effektivitet ikke utelukkende er en funksjon av lederens atferd, men påvirkes av faktorer som kvaliteten på produksjonsutstyret, konkurrentenes posisjon, medarbeidernes kompetanse etc. Teoriene om lederatferd (i tidsrommet 1900 – til i dag) kan inndeles i fire grupper eller retninger (Andersen 1995). De utgjør samtidig den historiske utviklingen fram til stilteoriene. Disse fire gruppene og tidsepokene gis følgende betegnelser (Torrington & Chapman, 1983:230 ff):

- (1) Situasjonsretningen (1900 – 1930),
- (2) Beslutningsretningen (1930 – 1948),
- (3) Atferdsretningen (1948- 1966),
- (4) Interaksjonsretningen (1960-tallet -).

Jeg tar i denne studien særlig for meg (3) Atferdsretningen. Nå skal det likevel legges til at ledelsesforskningen bygger på tidligere utviklede teorier, men at denne retningen har vært spesielt opptatt av forholdet mellom lederatferd og lederens effektivitet. Hele idéen med atferdsteoriene bygger på at det er vesentlig å beskrive hva leder gjør, i motsetning til personlighetsteoretikere, som vil velge ledere ut fra personlige egenskaper. Ved å beskrive og identifisere lederatferd så kunne man vektlegge opplæring og trening av ledere.

Det er spesielt tre studier som bør framheves, og det er studiene utført ved Universitetet i Michigan (Likert, Rensis), studiene ved Ohio State University (Hemphill, J. K. og kolleger) hvor dimensjonsbegrepene *Initiating Structure og Consideration pluss spørreskjemaet LBDQ kommer fra og Blake og Moutons bidrag (ledergitteret) (Andersen 1995).

Michigan-undersøkelsene omfattet studier av forholdet mellom lederatferd og resultat (effektivitet), og herfra trakk man den konklusjon at lederatferd var éndimensjonal og kunne oppfattes som et punkt på en linje fra ekstremt «medarbeidersentrert» lederstil på det ene ytterpunkt til en ekstremt «produksjonsorientert» lederstil på det andre (Andersen, 1995). En leder var med andre ord enten menneskeorientert eller produksjonsorientert, men i sterkere eller svakere grad (ibid).

Ohio State University Leadership Studies, som startet i 1945, kan karakteriseres som ledelsesforskningens mest betydningsfulle prosjekt (Andersen, 1995). Fra denne studien kommer spørreskjemaet LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) og til slutt de to begrepene oppgave- og medarbeiderorientering, som senere er benyttet og vektlagt i mange studier om lederstil.

Blake & Moutons teori tar utgangspunkt at all lederatferd inneholder to elementer, nemlig oppgave- og medarbeiderorientering (slik de var beskrevet fra Ohio-undersøkelsene).

Andersen (1995) sier at deres ledergitter er enkelt, men fundamentalt. Det ene er at man er opptatt av den oppgaven som skal utføres og det andre er forholdet til andre mennesker i organisasjonen.

Yukl (2010) skriver at det har vært vanskelig å sammenligne resultater fra ulike undersøkelser fra 1950-årene og til 1980-årene. Å ta et metaperspektiv gjorde det noe enklere å *se skogen for bare trær*. Skillet mellom Consideration og Initiating Structure viste seg å være nyttig for å identifisere ulike typer atferdsmønstre i bredere kategorier (Andersen, 1995). Noen forskere mente likevel det var noe som manglet. Selv dagens ledelsesforskning har, på tross av uenigheter omkring dimensjonenes betydning ikke forlatt tanken om å fortsatt bruke begrepene som basis i videre forskning på lederatferd (Judge, Piccolo & Ilies, 2004 og Tracy, 1987).

* **Consideration.** Reflects the extent to which an individual is likely to have job relationships characterized by mutual trust, respect for subordinates' ideal, and consideration for their feelings. A high score is indicative of a climate of good rapport and two-way communication. A low score indicates the supervisor is likely to be more impersonal in his relationships with group members.

Initiating Structure. Reflects the extent to which an individual is likely to define and structure his role and those of his subordinates toward goal attainment. A high score on this dimension characterizes individuals who play a more active role in directing group activities through planning, communicating information, scheduling, trying out new ideas, etc.

På 1990-tallet var dette med endringsorientert lederatferd noe som var implisitt i noen teorier om karismatisk ledelse og transformasjonsledelsesatferd (Andersen 1995).

Den første som aktivt forsket på endringsdimensjonen, som en tredje metakategori, var Ekvall i 1991 (senere også Yukl, 1997, 1999a. hans tre-faktormodell). Med denne kategorien, i tillegg til de to andre, mente han at forståelsen av måten å utøve effektiv lederatferd på, kunne forstås bedre.

Arvonen (2002) synes å gi en presis og god redegjørelse for de to dimensjonenes godt dokumenterte betydning når han skriver;

”These two dimensions of leadership behaviour are labelled different by different researchers, for instance, as democratic- and authoritarian leader behaviour (Lewin, 1950) employee- and job-centered supervision (Likert, 1961)” Arvonen (2002) fortsetter;
“In spite of the different labels the content of the dimensions seems to be rather similar (cf. Lønnerløf, 1996; Whyte 1969:319).” (ibid).

2.2 Begrepet effektivitet

Termen effektivitet forekommer ofte i forbindelse med diskusjoner om ledelse og i ledelsesteorier. Det er slik Andersen (1995) sier meningsløst å formulere påstander om ledelse og effektivitet, og det er umulig å kunne vurdere slike teoretiske bidrag om man ikke har en klar oppfatning av hva effektivitet er. Så lenge den private foretaksøkonomien nå har fått en såpass viktig plass i offentlig forvaltning er det naturlig å si noe om hva foretaksøkonomiens egen oppfatning av begrepet effektivitet er.

Effektivitet oppfattes gjennomgående som et relativt begrep, dvs. det må omfatte to størrelser; i enkleste tilfelle angir begrepet bare en kvote mellom to kvantiteter, eller som forholdet mellom innsatsene i en virksomhet og virksomhetens resultat (Andersen 1995). En enkel form for effektivitet er gjerne begrepet produktivitet og begrepene kan noen ganger anses å være det samme.

Frencker (1983) snakker også om at det må gjøres en distinksjon mellom indre og ytre effektivitet. Den indre effektiviteten gjelder måloppfyllelse for en eller annen av foretaket valgt prestasjon. Med ytre effektivitet menes at effektiviteten måles ved å ta hensyn til markedets vurdering av foretakets prestasjoner (Frencker, 1983:21, i Andersen 1995). Som overlevelse må et foretak ha fokus på både indre og ytre effektivitet. I offentlig forvaltning vil

indre og ytre effektivitet få et noe annerledes fokus da det i min studie ikke kan sies å være et ”næringslivsmarked” hvor de kommunale virksomhetene konkurrerer. Det er dessuten slik at samfunnet setter kriteriene for måloppnåelse (i min studie; kommunestyrene). I dag gjelder gjerne det ”økonomiske prinsipp”, dvs. ”mest mulig for minst mulig” også for offentlig forvaltning. Arvidsson (1991:243) mener at den avgjørende forskjellen mellom et foretak og en offentlig forvaltning ligger i motivet for organisasjonens eksistens.

Det er to måter å se på ledelse som årsak til effektivitet; 1) Universelle teorier som beskriver at bestemte ledelsesformer kan sies å være direkte årsak til effektivitet og 2) situasjonelle teorier som inkluderer en eller flere mellomliggende variabler som kan knyttes til en ledelsesform og effektivitet. Effektivitet defineres vanligvis som grad av måloppfyllelse og kan ses som den nytte den utførte prestasjonen gir (Andersen 1995:29). I økonomisk forstand beskrives gjerne effektivitet det som gir høy verdiskapning samtidig som kostnadsnivået er lavest mulig. Verdiskapning i offentlig sektor handler imidlertid også i stor grad om forhold som ikke kan prises, og av brukerne oppleves som kvalitet (NOU 2009: 12).

2.3 Generelt om relevant ledelsesteori

Som nevnt tidligere er atferdsdimensjonene i den tidlige ledelsesatferdsforskningen vært oppgave- og relasjonsorientert, og at denne tanken eller holdningen, som disse to dimensjonene representerer, har betydning for lederes handlinger og er samtidig av det mest empirisk veldokumenterte og underbygde i hele ledelsesteoriens historie.

Den største forskjellen i de teoriene som benytter disse lederatferdsdimensjonene er knyttet til den situasjonelle faktoren. De universelle teoriene (atferdsteoriene) har som utgangspunkt at det finnes en ”one best way”, mens de situasjonelle teoriene argumenterer for at lederatferden må tilpasses situasjonen (contingency-orientation).

2.4 Ekvall og Arvonens CPE-modell

Fram til 1980-tallet ble lederstilforskningen dominert av den to-dimensjonale modellen utviklet fra Michigan- og Utah-studiene. Disse studiene skjedde i en tid hvor forholdene i næringslivet var forholdsvis stabile. Både produkter, måten å produsere varer og tjenester på og å administrere forandret seg betydelig langsommere sammenlignet med dagens situasjon. Mot slutten av 1970-tallet skjøt den teknologiske utviklingen fart og vi ser en utvikling mot et mye mer internasjonalt marked hvor samfunnet gjennomgår store endringer, på alle områder. Nå er det ikke lenger nok å kun være relasjons- eller oppgaveorientert som leder. Som leder må man også være endringsorientert for å holde tritt med utviklingen. I dag skjer endring mye hurtigere og det setter store krav til fleksibilitet og omstillingsevner, både hos leder og organisasjonens medlemmer/medarbeidere.

Deres bidrag har oppnådd internasjonal anerkjennelse og Yukl (1991a) sier: *...a three-dimensional taxonomy provides the most useful and parsimonious way to group specific behaviors into general categories.*

Göran Ekvall og Jouko Arvonen kunne i sin forskning påvise en tredje dimensjon; den forandringsorienterte dimensjonen. Denne dimensjon beskriver en leder som er opptatt av forandring, har en kreativ holdning, er villig til å ta risiko og har visjonære kvaliteter (se punkt 2.5 om utviklingen av deres tre-dimensjonale **ChangeProductionEmployee**-modell). Den enkelte leders stil er en kombinasjon av de tre dimensjonene og er, slik Ekvall og Arvonen ser det, noe som alltid bør være tilstede i en leders atferd/stil, men at dette vil være veldig situasjonsavhengig og hvor tilpasningsdyktig denne lederen er til å kombinere de tre dimensjonene.

CPE-modellen

Yukl (2010) skriver, med henvisning til Ekvall og Arvonen (1991) at den tredimensjonale modellen vil være den nyttigste måten for å gruppere spesifikk atferd om til generelle kategorier.

Ekvall og Arvonen sin CPE-modell bygger på de tre atferdsdimensjonene oppgave-, relasjons- og endringsorientering. Som nevnt ovenfor er atferdsdimensjonene oppgave- og relasjonsorientert blant de best empirisk underbygde størrelsene i ledelsesforskningen, og er å

finne igjen i de aller fleste teorier, både i universelle som situasjonelle. Omstendighetene bak tanken om å lete etter andre dimensjoner lå først og fremst i at det i den tiden hvor teorien ble utviklet var store generelle samfunnsendringer. Som en naturlig følge av nevnte endringer så fikk dette også den konsekvens at organisasjonenes omgivelser ble endret. En slik utvikling er påpekt av en flere forskere innenfor både organisasjons- og ledelsesfaget.

Man trengte å ha et større fokus på omgivelsenes betydning enn både den klassiske instrumentelle organisasjonsteorien og den klassiske institusjonelle organisasjonsteorien hadde. I den klassiske instrumentelle teorien ser man på organisasjoner som et instrument for måloppnåelse, mens man i den klassisk institusjonelle teorien fokuserer på organisasjonens indre verdier og normer. Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (2009) poengterer dette når de omtaler et kulturperspektiv i kontrast til et mer instrumentelt perspektiv.

”Kulturperspektivet problematiserer de instrumentelle forutsetningene og den underliggende mål-middel-rasjonaliteten og framhever de begrensningene og mulighetene som ligger i etablerte kulturer og tradisjoner.” (Christensen m.fl. 2009).

Ny-institusjonell tankemåte går videre og befatter seg i stor grad med omgivelsenes betydning for organisasjonene. Dette poengterer Christensen m.fl. (2009) når de omtaler et såkalt myteperspektiv; «Myteperspektivet framhever tilpasninger til rådende oppfatninger og verdier i omgivelsene for å forstå hvordan endringer skjer og hvilke effekter og implikasjoner de har», og de nevner videre; «Ledelse er å akseptere og formidle de mytene og motene som presser på fra omgivelsene, og ledelse er også hele tiden å forholde seg til nye myter som kommer fra omgivelsene.” (ibid).

Om en tar utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet, går via det institusjonelle perspektivet og over på det ny-institusjonelle perspektivet, så viser utviklingen i de generelle og strukturelle endringer i samfunnet, sammen med økte krav fra organisasjonenes omgivelser at det har oppstått et behov for nye modeller og nye perspektiver både i forskning og i praktisk tilnærming. Denne studien vil ikke til å gå i dybden på den organisasjonsteoretiske forskningen. Likevel mener jeg det er verdt å opplyse om at det i organisasjonsteoretisk forskning er forskjellige meninger om hvor mye en skal fokusere på at endring kan være basert på myter om endring eller om endringene faktisk finner sted.

Men det også andre bidrar, og som understreker behovet for å ha fokus på endring. Blant disse er de som har forsket omkring begrepet «Governance» (dette er et samlebegrep for hvordan

offentlige styringsorganer er utformet og fungerer, med et spesielt fokus på fleksibilitet og omstillingsevne). Litteraturen tar mål av seg å beskrive hvilke og hvordan nye offentlige styringsformer har presset seg frem de siste 20-30 årene, men også årsakene bak fremveksten av de nye styringsformene. Ett av deres hovedsynspunkter er at store endringer i samfunnet vil synliggjøre et behov for nye og mer fleksible styringsformer. “However, as should be clear to the reader, we also acknowledge that governance has become important due to the changes in society, too, and that the new governance is a strategy to link the contemporary state to the contemporary society.” (Pierre and Peters 2000:51-52)

Et annet er begrepet globalisering, som kan forklare hvorfor vi har fått et økt trykk på endringsdimensjonen. Som et eksempel i denne sammenhengen kan nevnes det som her til lands ofte har blitt kalt PISA – sjokkene (PISA, et eget prosjekt i regi av OECD). Norge har i senere år kommet dårlig ut i disse undersøkelsene. Når resultatene er blitt offentliggjort har dette ført til mye debatt, og det reises ofte umiddelbare krav om en rask endring innen det norske skoleverket. «Kritiske spørsmål kommer fra foreldre, politikere og næringsliv som er opptatt av hvorvidt skolen drives på en måte som gagnar barna og det nye kunnskapssamfunnet. I disse dager må skolens ledere på alle nivåer – fra klasseromsnivå til statelig virksomhetsnivå – utvikle perspektiver som setter dem i stand til å kunne svare på slike spørsmål» (Lillejord 2003:25).

Arvonen (2002) er klar på at lederskapets kontekst har endret seg som følge av samfunnsendringer og endringer i organisasjonenes omgivelser; “The social and organizational context of leadership has changed over the centuries. The kind of power that leadership is based on is different in the modern society compared with the medieval or even the industrial society” (cf. Galbraith, 1983).

Spørsmålet blir: Hva består disse endringene i, og hvilke utfordringer gir dette for ledelse? Som nevnt er det i organisasjonsteorien og forskning omkring governance fokusert mye på organisasjonenes evne til å tilpasse seg de forventninger omverdenen har. Det er nettopp disse forventningene som er knyttet til *evnen å kunne tilpasse seg* et samfunn i stadig raskere endring, med sterkere krav om fleksibilitet og tilpasningsevne som gjøres til et poeng av Arvonen (2002) når han nevner:

”The pressure from customers, competitors, and internationalisation put demands on effectiveness (Mintzberg, 1987, 1989; Womack, Jones & Ross, 1990; Pascal 1990; Hammer & Champney, 1993), and even strategies of “downsizing” (Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993) Isaksson & Joansson, 1997). Thus, organisations are facing this shift from industrial society to the 21-century society with high demands for change in the environment, new technology and work content of service and knowledge.”

Enkelte innen både organisasjons- og ledelsesforskningen har vært kritiske til påstandene om at det moderne samfunn er preget av endring, nyskapning og omstilling;

Det som har vært typisk for de siste årenes organisasjonstenkning er nettopp fokuseringen på forandring, nyskapning og omdanning. Imidlertid har ingen gitt noen overbevisende argumentasjon for at vi faktisk lever i en tid med store og dramatiske forandringer, og at det mest fremtredende trekk ved organisasjoner i vår tid er forandring. Kanskje dette bare er en av vår tids myter (Burns, 1978 i Andersen, 1995)

Jeg velger likevel i denne sammenheng å se bort fra disse innsigelsene om endring (Andersen 1995:282), og baserer min studie på at moderne organisasjoner utsettes for omgivelser preget av usikkerhet og raske endringer, hvilket samsvarer med Arvonens utgangspunkt.

Hvilke betydninger endringer skulle ha for ledelse er tatt opp og behandlet av en rekke ledelsesteoretikere. Det kan nevnes teori som omhandler karismatisk, transformerende og symbolsk ledelse. Teoriene har alle i seg elementer av endringer, men som i ulik grad benyttes til å forklare hvor betydningsfullt dette med endring er. I henhold til Arvonen (2002) beskriver Conger og Kanungo (1998) endringsorientert atferd som transformativ ledelse med innslag av karismatisk ledelse, og i henhold til Andersen (1995) definerer Tichy og Ulrich (1984) institusjonalisering av forandring som en av tre aktivitetstyper som identifiserer transformerende lederskap. Arvonen (2002) trekker frem likheter mellom Bass (1985) sin definisjon av transformativt lederskap som en form for intellektuell stimulans som fremmer nye ideer, og utgjør innholdet i ledelsesdimensjonen i CPE-modellen.

I henhold til Arvonen (2002) er ledelsesdimensjonen i CPE-modellen definert i utviklingstermer, og fokuserer på ledelse som understøtter nye ideer (kreativitet), viser vilje til å ta risiko, tar initiativ til utvikling og har visjonære kvaliteter.

Arvonen (2002) tydeliggjør ytterligere sammenhengen mellom behovet for transformativ ledelse og endring når han påpeker endringsdimensjonens relevans før og nå; ”Management and leadership behaviour under these conditions where characterised by pattern of “transactional” behaviour according to Burns (1978).” (Arvonen, 2002).

Det som jeg til nå har skrevet antyder et klart behov for å inkludere endring som en egen dimensjon i ledelsesteoriene.

”More recent research however, has suggested that change orientation ought to be included in a model of leadership (see Ekvall, Arvonen & Nystrøm, 1987). The underlying logic of this change-oriented leadership behaviour dimension is that corporate life has shifted dramatically during the 1970s and 1980s. Companies and organizations are facing an environment containing global competition, more differentiated customer needs and restructuring necessities, and utilising human resources. These demands will require new management abilities concerning development and creativity.” (Arvonen, 2002).

Vi kan da trekke den konklusjon at CPE-modellen har hentet sin basis i transaksjonell ledelse (under henvisning til de to dimensjonene oppgave og relasjon) og transformativ ledelse (hvor dimensjonen endringsorientering er viktig).

Det er viktig å merke seg at Arvonen (2002) poengterer at **alle tre** dimensjonene i CPE-modellen er like viktige. Hvilket betyr at det er klar sammenheng mellom transaksjonell og transformativ ledelse, og ikke slik at de er to ytterpunkter på et kontinuum, slik Burns (1978) så det ifølge Seltzer og Bass (1990:695).

For å underbygge den teoretisk antagelsen om endringsdimensjonens relevans har Ekvall og Arvonen (1991 og 1994), og Sverke, Arvonen og Lindell (1999) gjennomført flere studier. De empiriske resultatene er gjengitt i Arvonen (2002) som Study 1, 2 og 3. Arvonen oppsummerer utgangspunktet for disse studiene når han sier:

”The primary research question in this thesis is to what extent it is adequate to include a dimension of change and development (including creativity) in a theory of leadership behaviour.” (Arvonen 2002).

Arvonen (2002) gir forklaring på hva som har vært de overordnede spørsmål, og grunnlaget for studiene. For det første hadde man et ønske om å undersøke hvorvidt det skulle finnes en observerbar lederatferd som kunne defineres og måles som endringsorientert lederatferd. De stilte seg også spørsmålet om en modell som inneholder en slik endringsorientert lederatferdsdimensjon ville ha en generell gyldighet uavhengig av organisasjon, bransje, geografi, effektivitetskriterier og andre situasjonelle faktorer.

I Study 1 var hovedfokus å undersøke om endringsorientert lederatferd faktisk var tilstedeværende i ulike organisasjoner, og om det kunne være rimelig å utvide de tradisjonelle lederatferdsmodellene som baserer seg på de to dimensjonene relasjons- og oppgaveorientert, med endringsdimensjonen. På bakgrunn av denne studien (som omfattet 698 ledere på forskjellige nivåer fra Sverige, Finland og USA) konkluderte Ekvall og Arvonen (1991), i henhold til Arvonen (2002), med at det er rimelig å benytte endringsorientert lederatferd i tillegg til oppgave- og relasjonsorientert lederatferd. I tillegg fant de til dels små forskjeller i resultatene i de ulike landene, noe som kunne tolkes dithen at deres modell var relativt generell. I følge Arvonen (2002) tydet resultatene på at alle lederatferdsdimensjonene er viktige, og at det innbyrdes trykket på de ulike dimensjonene kan være situasjonsavhengig. Arvonen (2002) knytter disse konklusjonene til begrepene transformativ og transaksjonell ledelse når han sier:

”However, the hypothesis could be that all three behaviours are important, i.e. change is one important dimension, but we should not exclude structure or relation dimensions. This means that both transformative and transactional leadership are needed. The “old one” and “the new one” have to coexist” (Arvonen 2002)

Det vil ikke være direkte relevant for denne studien å gjengi alle studiene som Arvonen (2002) refererer til, men jeg vil kort nevne de viktigste konklusjonene for å underbygge CPE-modellens relevans. Alle deres studier bekrefter modellens anvendbarhet i forhold til at alle tre dimensjonene trer tydelig frem som egne lederatferdstrekk hos de lederne som deltok i undersøkelsene. Som i Study_1 konsentrer Study 2 seg om å undersøke endringsdimensjonens relevans i forhold til både hvor målbar endringsdimensjon kunne være og om dimensjonen kunne relateres til å være geografisk generell. Resultatene i Study 2 bekreftet resultatene i Study 1 både i forhold til endringsdimensjonens relevans, og i forhold til å være samsvar på tvers av landegrenser.

Det har vært naturlig å bruke Ekvall og Arvonens tre atferdsdimensjoner som et bakteppe når jeg utformet min intervjuguide. Gjennom deres modell vil jeg prøve å se om de samtalene jeg hadde med de syv virksomhetslederne, hvor de alle var klare på at en leder har mange ulike roller og funksjoner, kan relateres til de tre atferdsdimensjonene oppgave-, relasjons- og endringsorientering.

Forholdet mellom leder og medarbeider er en viktig dimensjon ved ledelse. Lederen har ulike metoder å bruke i sine relasjonelle uttrykk mot sine medarbeidere, noe som videre kan avgjøre om lederen vil oppleve å lykkes eller mislykkes som leder. Det som er fascinerende med ledelsesprosessen er de menneskelige samhandlingene i de ulike situasjonene. Lederens oppgave blir derfor å tilpasse seg den enkelte medarbeider og situasjonen som krever ulike lederstiler.

Forskningsfeltet og teoriene på lederskapsatferd/stil har vært mulig å dele i to leire, nemlig de som hevder at det finnes én lederatferd/stil som er effektiv i alle situasjoner, og de andre som hevder at lederatferden/stilen må tilpasses den aktuelle situasjonen.

Nå kan vi i tillegg snakke om en tredje lederstil, med innslag fra begge «leire». Det universelle elementet i CPE-modellen består i at ledere som er utpreget «høy» på alle tre orienteringene har vist seg å være fremgangsrike som ledere i alle organisasjonstyper og at de som har ligget «lavt» på de tre orienteringene har fungert dårlig som ledere i alle sammenhenger. Det situasjonelle elementet i CPE-modellen består i å endre kombinasjonene av de tre orienteringene, ut fra den aktuelle situasjonen, og at det da forutsettes at ingen av orienteringene er påtagelig «lave» i lederens stil. Følgene av dette er at ledere med relativt ulike lederstilprofiler kan fungere like effektivt i identiske situasjoner.

2.5 Kritikkk av lederatferds- og stilteoriene

Den viktigste kritikken mot lederstilforskningen er at den prøver å plassere all lederatferd innenfor få dimensjoner og følgelig opererer med meget snevre begreper (Fischer & Sortland, 1989:202 i Andersen, 1995:104). Dette er ifølge Andersen (1995), i beste fall en upresis formulering. Det er forskningen som har frambrakt dimensjonene, og ikke forskernes egne ønsker (ibid).

Enkelte forskere hevder at lederstilteoriene er uten betydning da det er strukturene rundt lederne som former disse. Lederne kommer og går, men strukturene og virkemidlene består. Lederstil vil ikke prege lederrollen i særlig stor grad da det er de formelle normene som styrer lederatferden. Ledere blir sosialisert inn i en organisasjon på grunn av de formelle rammene (stillingsinstrukser, arbeidsoppgaver, type organisasjon etc.) og organisasjonskulturen, og ledere vil ikke handle særlig forskjellig dersom bindingene de har er relativt like (Christensen mfl. 2009).

2.6 Den «ytre rammen» for utøvelse av ledelse i kommune-Norge; «Handlingsrommet»

Andersen (2011) fant signifikante forskjeller mellom ledere i offentlig og privat sektor. Jeg velger derfor kort å si noe om de strukturelle rammene for utøvelse av ledelse i en liten norsk kommune.

Kompleksiteten i offentlig sektor er høy. Lederutfordringene er store og kommer til uttrykk på mange områder og nivåer. Målene for offentlig virksomhet er ofte komplekse og kan fremstå som motsetningsfylte. Vi har politiske, økonomiske, rettslige rammer og brukerbehov som i varierende grad vil påvirke og styre offentlige lederes handlingsrom. Ideelt og prinsipielt sett burde det være slik at det var et skille mellom politikk og offentlig administrasjon. Politikken skal gi oppgaver, gjøre prioriteringer og gi økonomiske rammer for deretter å overlate til administrasjonen å skape det best mulige resultat innenfor disse rammene.

Og for bedre å forstå, gjennom å sette ledelse inn i et større perspektiv, har jeg vurdert det nødvendig og relevant å se på tilblivelsen og innholdet i dagens norske velferdsstat, innføring av NPM-reformene og styringsprinsippene i dagens offentlige forvaltning og hvordan de spesifikt har organisert seg i kommune-Norge (og mer spesifikt den kommunen studien gjelder). Jeg vil ikke gå i detaljer eller ta stilling til hvorvidt utviklingen har vært god eller dårlig.

I løpet av 2. verdenskrig hadde den norske regjeringen i London arbeidet videre med de sosialpolitiske planene fra siste del av 1930-tallet. Samtidig hadde de tatt opp idéer fra den engelske [†]Beveridge-planen om et samfunnsøkonomisk helhetsperspektiv på sosialpolitikken (Stamsø, 2009). Dette kan trygt beskrives som et paradigmeskifte i sosialpolitisk tenkning. Vi snakker nå om begrepet velferdsstat.

Partienes fellesprogram fra 1945 staket ut kursen for videre sosialpolitisk utvikling. Det viktigste var at bredt utbygde trygdeordninger skulle erstatte den nedverdiggende fattighjelpen (Seip 1994 i Stamsø, 2009). Barnetrygden (fra 1946), som var universell, anga en retning for hvordan ordningene skulle utvides.

Utover på 1950- og 1960-tallet kom en rekke nye trygdeordninger og utvidelser av allerede etablerte ordninger. Det kan nevnes spesielt *lov om sosial omsorg* i 1964 og *lov om folketrygd* i 1967 (som var en «samlelov» av de eksisterende trygdeordningene inn i ett regelverk). I årene som følger konsolideres og utbygges lovverket på disse grunnsteinene.

I 1982 kommer lov om kommunale helsetjenester, i 1992 den nye kommuneloven og 1993 lov om barneverntjenster og lov om sosiale tjenester.

Sosialpolitikken har de siste 30 år også vært preget av en rekke større reformer. Det kan nevnes den økende utvikling av å desentralisere samfunnsoppgaver på 1970-tallet og senere en avinstitusjonalisering utover på 1980- og 1990-tallet (ibid).

Samtidig skjer det på 1980-tallet en generell og omfattende liberaliseringsbølge i norsk politikk. Under høyrebølgens slagord «et åpnere samfunn» starter prosesser mot å modernisere offentlig sektor, med blant annet «New Public Management» (NPM, se eget avsnitt).

I dag er mål- og resultatstyring det ledende og dominerende prinsipp i staten, og også nedover i de hierarkiske systemene. For at en slik styringsmåte skal lykkes, er det imidlertid to forutsetninger som må være på plass. For det første må kommunene ha det nødvendige

[†] William Henry Beveridge, britisk økonom og politiker (liberal). Direktør for arbeidsformidlingstjenesten 1909–16; direktør ved London School of Economics and Political Science 1919–37; leder (*Master*) for University College, Oxford 1937–45. Han deltok i et meget stort antall offentlige komiteer o.l. og hadde også tillitsverv i en lang rekke vitenskapelige institusjoner. Utnevnt til æresdoktor ved Universitetet i Oslo 1946.

Under den annen verdenskrig fikk han i oppdrag å avgi en betenkning om trygdelovgivningen. I 1942 la han frem *Beveridge-planen*. Her foreslo han et system av trygder (alderstrygd, syketrygd, ulykkestrygd, arbeidsløshetsstrygd, etterlattetrygd, barnebidrag) som skulle omfatte hele folket. Planen fikk stor betydning for den senere britiske sosiallovgivning (snl.no).

handlingsrom til å foreta reelle prioriteringer, og for det andre må de ha tilstrekkelig kompetanse og kapasitet (difi-Rapport, 2010:4).

Rettighetslovgivningen gjør at mange kommuner ikke har tilstrekkelig kapasitet eller kompetanse til å kunne overholde lovpålagte plikter. Hvilket også innskrenker deres lokale handlingsrom. I tillegg blir kommunene etter hvert pålagt flere og flere oppgaver, som inntil nå har vært ivaretatt på et statlig eller fylkeskommunalt nivå. De økonomiske overføringer er nå stort sett gitt som årlige rammeoverføringer, hvilket gir kommunene store prioriteringsproblemer for å klare ivareta alle de tjenestoområder de forvalter, på en best mulig måte.

Rettighetssamfunnet har endret vår status fra å være objekter til å bli subjekter. Tidligere helseminister Gahr Støre har formulert seg slik: *«veksten i helsebyråkratiet må forstås i lys av at Norge de siste tiårene har gjennomgått det han kaller en «bred demokratiseringsprosess» hvor hver enkelt av oss har fått stadig nye rettigheter i møte med det offentlige. Dette har vært en tydelig trend på mange samfunnsområder. Det er ikke lenger slik at noen bare bestemmer over oss. «Jeg har rettigheter» tenker vi nå – enten vi er pasienter eller kjøper mat. På mange måter har vi gått fra å være objekter til å bli subjekter».*

Utviklingen av velferdsstaten utover på 1970-tallet og fram til i dag har i hovedtrekk handlet om å konsolidere og bygge videre på det systemet som ble etablert på 1960-tallet (Stamsø, 2009).

2.6.1 New Public Management (NPM)

New Public Management representerer *den blå bølgen* og er et samlebegrep for en rekke delreformer og teknikker som har det til felles at inspirasjonen kommer fra det private og/eller fra en økonomisk og rasjonell tankegang (Klausen 2001:25).

NPM er ikke én ledelsesteori, men et samlebegrep for flere ulike mer eller mindre formulerte teorier, som innebærer en bevegelse fra styring til ledelse. Styring er da et begrep forbundet med de tre første tiårene av etterkrigstiden, en tid preget av planlegging og makrostyring ved hjelp av hierarkiske strukturer og sentraliserte beslutninger (Rørvik 2007). Utviklingen har gått fra styring til ledelse og til dagens organisering, som Rørvik betegner å være en re-hierarkisering med økt fokus på bruk av formaliserte styringssystemer, jf en studie av konsulentbransjens utbud av tjenester, gjengitt i Rørvik (2007).

NPM var et resultat av den kritikk som ble rettet mot offentlig sektor og dennes ineffektivitet, byråkrati, høye kostnader og en varierende kvalitet på de tjenester den produserte.

Fellesbetegnelsen inngir en retning bort fra det regelstyrte og til det resultatorienterte. Man mente og hadde sterk tro på at markedsløsninger og private løsninger alltid var bedre enn hva det offentlige kunne klare. Og her ligger også noe av kritikken mot reformen. Resultater i offentlig tjenesteproduksjon er ikke alltid like enkel å måle og en økt privatisering vil kunne skape større forskjeller mellom de som har og de som ikke har de nødvendige ressurser.

Reformene representerte en ny måte å styre offentlig sektor på og målsettingen med reformene var å redusere størrelsen på offentlig sektor, bedre kvalitet og service på offentlige tjenester og produsere flere tjenester til lavere kostnader (Stamsø, 2009).

Innenfor NPM, som også kan sies å befinne seg innenfor nyliberalistisk økonomisk teori, ser man på økt konkurranse, økt bruk av markedsmekanismer, desentralisering, privatisering, oppdeling i resultatenheter, innføring av nye ledelsesformer, bruk av kontrakter og mer bruker- og serviceorientering som sentrale løsninger på problemene (ibid). Motivasjon, innenfor NPM, må skapes gjennom belønningssystemer og hovedtanken var, og er, at arbeidet da vil oppleves å være meningsfylt.

Kort oppsummert skulle reformene handle om mål- og resultatstyring, å ha fokus på effektivitet og kvalitet, fremskaffe nye ledelsesformer og splitte opp sentrale administrasjonssenheter (ibid).

En åpenbar kritikk ved å splitte opp sentrale administrasjonssenheter for deretter å desentralisere vil medføre en konflikt mellom kommunenes lokale ansvar og innbyggernes krav om like tjenester. Et resultatet kan bli at prisen for økt selvstyre, fleksibilitet, autonomi og større ansvar og myndighet vil føre til et mer rigid, hierarkisk og kontrollerende system. Hvilket er det stikk motsatte av hva hensikten med reformene var (Stamsø, 2009).

Privatisering, i betydning av konkurranseutsetting av offentlige oppgaver er sentrale begreper innen NPM-filosofien. På 1980-tallet blir det også et skifte fra etterkrigstidens tanker om kollektive behov mot et mer fokus på den enkeltes behov. Disse utviklingstrekkene mener, Østerud mfl. 2003, kan spissformulert oppsummeres som at markedet erstatter politikken som den avgjørende beslutningsarena i samfunnet.

Jeg tar i denne oppgaven ikke stilling til hvorvidt det var et klokt valg eller ikke å innføre disse nye reformene, men konstaterer at det er slik virkeligheten har blitt for arbeidstakere i

dagens offentlige Norge. Dette er en virkelighet som alle i mitt utvalg daglig må forholde seg til i sitt virke som enhetsledere. Naturlig nok vil dette påvirke deres måte å lede på all den stund det legges så stor vekt på målbare resultater, og resultater er i offentlig sektor ofte vanskelige å måle.

2.6.2 Styringsmodell, verdigrunnlag, ledelsesprinsipper og forventninger til ledere i den undersøkte kommune

Den overordnede styringsmodell i kommunen legger særlig vekt på dimensjonene samfunn, miljø og økonomi, og disse faktorene er sagt å skulle være likeverdige. Grunnprinsippet er balansert målstyring, dvs. rapporteringer på klare og fastsatte mål. I følge Torsteinsen (2004) er utflating av organisasjonsstrukturen et ledd i en kommunal reformidé som er knyttet til innføring av den såkalte resultatenhetsmodellen. Denne modellen har tre instrumentelle kjennetegn, nemlig oppdeling, fristilling og utflating. Oppdeling innebærer at den kommunale administrasjonen, som tidligere var delt i etater/sektorer med hver sin etatssjef, deles opp i langt flere organisatoriske enheter. Fristilling innebærer en overføring av beslutningsmyndighet fra rådmannsnivå til enhetene, som får større frihet til å velge virkemidler og disponere tildelte ressurser. Samtidig gis enhetene større ansvar for den daglige drift og for å oppnå resultater. Det tredje kjennetegnet, utflating, går ut på å fjerne hierarkiske ledd mellom rådmannsnivå og det operative nivå i organisasjonen. Det er altså her begrepene flat struktur og to-nivåmodell dukker opp (Amundsen, 2006).

Alle enhetsledere i undersøkelsen har et totalt resultat-, budsjett- og personalansvar. De har videre inngått individuelle lederavtaler som er basert på *tre prinsipper; kommunens overordnede mål, tydelige og vedtatte mål for enhetslederen og enheten og at budsjetter skal holdes*.

Administrativt delegasjonsreglement gir enhetsledere utstrakt delegert myndighet og et stort handlingsrom for utvikling og drift av "sine" organisasjoner. Den delegerte myndighet medfører dog et forholdsvis stort ansvar. Rammene for delegert myndighet innebærer en frihet som enhetslederne må bestrebe seg på å utnytte til beste for brukerne, kommunen og de tilsatte i organisasjonen, og leder delegeres et helhetlig ansvar for planlegging, saksbehandling, budsjett, ledelse og personal innenfor sitt ansvarsområde.

Begrepet styring er et viktig begrep i kommunene. Det er definert å være knyttet til systemer og strukturelle sammenhenger, målsettinger og utøvelse av kontroll. Det handler da i all hovedsak om planlegging, organisering, oppgaveløsning og å finne de nødvendige ressurser for å kunne nå de satte målene.

Ledernes hverdag består av rapporter de er pålagt å levere til gitte tider, men det er ikke alltid at disse forteller den hele og fulle sannhet. De er underlagt et styringsregime som er basert på balansert målstyring, og som handler om en type belønningssystem (transaksjonsledelse) hvor det noen ganger kan være vanskelig å sette et kvalitetsstempel på det som blir produsert. Belønningssystemet er regulert i den enkelte leders individuelle avtale. Målstyring skal være fremtidsrettet og opptatt av en klar mål-middel-orientering og ha et konsekvensorientert fokus (Christensen 2010).

Kommunen har også implementert LEAN-filosofi, som i korthet går ut på å effektivisere tjenesteproduksjonen gjennom å kartlegge unødig tids- og ressursbruk. I tider hvor det er knapphet på ressurser er det viktig å utnytte de ressursene en faktisk har på en best mulig måte og at resultatet blir det beste for brukerne av tjenestene og det øvrige fellesskapet.

I kommunesektoren er det også slik at det med jevne mellomrom iverksettes omorganiseringer og hva man kaller effektiviseringstiltak. Fordelingene av våre felles ressurser er et stort og tungt ansvar å bære. I ekte NPM-ånd stilles det ikke alltid spørsmålstegn ved prosessen å formulere nye mål, dvs selve målformuleringsprosessen hvor det kun er fokus på koplingen mellom, midler og konsekvenser. Det settes altfor sjelden spørsmålstegn ved den prosessen som ligger bak etableringen av målene og iverksettingen av disse, særlig med hensyn og involvering av ulike aktører.

Som virksomhetseiere forutsetter de at det styringsverktøy og de målsettinger som er vedtatt for virksomheten etterleves. I min undersøkte kommune er mye av gjøremålene i den daglige arbeidshverdagen regulert i individuelle lederavtaler, som evalueres jevnlig. Generelt gjelder prinsippet om at enhetsledere skal være handlekraftige ledere som støtter, veileder og gir tilbakemeldinger på jobben medarbeiderne utfører (relasjonsorientering) og følger vedtatte dokumenter som omhandler lojalitet til organisasjonens mål og de beslutninger som tas, viser respekt og omsorg for medarbeidere og brukere av kommunens tjenester, er modige, handlekraftige og kreative m.m (en endrings- og oppgaveorientering).

Tar med prinsippene for ledelse (i den kommunen jeg har gjort min studie) for å illustrere hva og hvilke forventninger «eierne» har til sine enhetsledere:

Kommunens ledelsesprinsipper:

MOT Vi er modige, handlekraftige og kreative

OMSORG Vi viser omsorg og gir anerkjennelse

TYDELIGHET Vi er tydelige ledere som veileder, motiverer og myndiggjør våre medarbeidere (Empowerment, min tilføyelse)

OMSTILLING Vi tenker nytt og viser vilje til omstilling

RESULTATER Vi stiller krav til resultater for å få fornøyde brukere

Ledelsesprinsippene danner akronymet **MOTOR**. Det er lett å huske og det betyr at lederen skal være *motoren* i organisasjonen. Det hele er hentet fra et dokument som beskriver verdigrunnlaget for de ansatte i kommunen.

Lederne skal på bakgrunn av overordnede mål i kommuneplan, kommunedelplan og fagplaner utarbeide planer for det enkelte virksomhetsområdet, og disse planene skal senere legges fram for kommunestyrene til godkjenning.

Enhetenes «eier» forutsetter at det styringsverktøy og de målsettinger som er vedtatt for virksomheten etterleves. Dette reguleres i individuelle lederavtaler som evalueres jevnlig.

Det er ganske åpenbart at ledere, gjennom å være underlagt et såpass tydelig verdigrunnlag, er ”pålagt” å skulle lede ut fra de tre dimensjonene medarbeiderorientering, oppgaveorientering og samtidig være forandringsorientert. Likevel er det, med tanke på at kommunen benytter prinsippene om balansert målstyring, slik at det nærmest later til å være ”*opplest og vedtatt*” at ledere må ha et spesielt øye til økonomistyring og at vedtatte budsjetter holdes. Dette for å kunne stå best mulig rustet til å takle dagens og framtidens mange utfordringer i Norges mange små, mellomstore og store kommuner.

Alle virksomheter i kommunen er underlagt ulike nasjonale lovverk, kommunale styringsdokumenter og et rapporteringsregime som legger malen for virksomhetenes

funksjon, innhold og daglige virke. Det vil likevel være forskjeller i hvordan de enkelte kommuner velger å tolke det nasjonale regelverket.

3 Metode

3.1 Innledning

Jeg velger meg i hovedsak en kvalitativ metode, men har også benyttet meg av kvantitative data gjennom bruk av de årlige medarbeiderundersøkelsene og de utfylte CPE-skjemaene. Jeg har prøvd å understøtte de kvalitative intervjuene med de kvantitative CPE-skjemaene, også benevnt som metodetriangulering. Jeg mener at jeg ved å benytte data/empiri om ledereffektivitet, operasjonalisert gjennom hvordan medarbeiderne oppfatter sin egen situasjon vil være en styrke ved min studie.

Grunnen til å benytte meg av en kvalitativ metode er at jeg ønsker å forstå fenomenet lederatferd gjennom å studere hvordan ledere opptrer i sitt naturlige miljø. Jeg innhenter informasjon om den enkelte leders lederstil gjennom et kvalitativt intervju og et kvantitativt spørreskjema om leders egen vurdering av lederatferd/stil. Det jeg har ønsket er å få fram data om, er to ting. Det ene er i hvilken retning en leders atferd/stil er orientert og det andre er mulig sammenhenger mellom lederstil og hvilke effekter lederatferden har på hvordan medarbeidernes oppfatninger gir seg utslag på de fire variablene.

Utgangspunktet for studien er å se om det kan finnes indikasjoner på hvordan lederne bruker de tre kategoriene/dimensjonene; oppgave-, relasjons- eller endringsorientering når de utøver ledelse gjennom sine handlinger og hva de oppnår ved å benytte seg av ulike dimensjoner i ulike situasjoner.

Ledernes egen forståelse og uttrykte mening av sin egen rolle og funksjon har også vært viktig for meg å få fram. Jeg tror deres handlinger, som fenomen, ligger i bunnen av vår forståelse av mennesket som individ. Men en handling vil ikke alltid være en fullt ut observerbar gjenstand. Vi må da over i hermeneutikken for å fortolke handlingen (se dette).

3.2 Hermeneutikk og fenomenologi

Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Og kvalitative metoder forsøker å finne ut hvordan et fenomen oppleves for de involverte og brukes ofte til å kartlegge meningsinnholdet i sosiale situasjoner.

Hermeneutikk handler om fortolkning av det vi kaller meningsfulle fenomener. Meningsfulle fenomener er fenomener som har mening for noen. Ofte tenker vi på menneskeskapte produkter som tekster, kunstverk og symboler når vi snakker om slike fenomener. Men i virkeligheten er både menneskelige **handlinger** og mer abstrakte fenomener som normer og regler meningsfulle fenomener, og noe vi bruker hermeneutisk metode på for å forstå.

Hermeneutikk ble opprinnelig utviklet innenfor filosofien og litteraturvitenskapen og kom som en reaksjon fra humanvitenskapen mot det kvantitative paradigmet, og handlet om tolkning av skriftlige tekster. Hermeneutikk har sine særegne forskningsetiske utfordringer, og brukes ofte enten som såkalt dobbel eller trippel hermeneutikk. Det handler i hovedsak om at forskeren må forholde seg til tolkninger av virkeligheten, både sin egen og andres fortolkninger. Det kan ofte bli et spørsmål om hvem som eier «sannheten», og en må passe seg for å komme med fortolkninger som kan sies å være sirkulære, eks. «de som liker fart liker raske biler» (og omvendt). Det blir da som Nyeng (2004) uttrykker det; like opplysende som å si at man som regel drikker fordi man er tørst. Sagt på en annen måte; «man forutsetter at det som skal bevises, allerede er bevist».

Metodene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst. Målet er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte selv. Kvalitative forskningsmetoder kan brukes til systematisering av og gi innsikt i menneskelige uttrykk, enten språklige ytringer (i skrift eller tale) eller handling (atferd). Språk og handling har en meningsdimensjon som krever kvalifisert og reflektiv fortolkning for å utvikles til vitenskapelig kunnskap (Fangen, 2013).

En må som forsker være seg bevisst på at man ikke forsøker å få sitt innsamlede datamateriale til å passe inn i de kategoriene man forsøker å undersøke. Man må videre være kritisk når en

leser gjennom notater fra intervjuene og prøve å teste ut materialet gjennom å søke etter noe som kanskje bryter med kategoriene (det som kalles negative tilfeller, jf Becker 1970).

Resultatene må være troverdige og forståelige.

Min studie vil ikke i tilstrekkelig grad kanskje være så dyptgående som metodikken med trippel hermeneutikk, men jeg vil benytte meg av den enkle og doble hermeneutikken, dvs respondentens tolkning av seg selv (enkel hermeneutikk) og min fortolkning av fenomenet/virkeligheten (dobbel hermeneutikk). Uansett har det vært et viktig poeng at jeg har vært selvkritisk til egne tolkninger og at det framgår av det jeg har skrevet hvem som fortolker handlingene og hvem som mener hva om utsagnene. Dette for ikke å blande sammen mine og respondentenes fortolkninger av virkeligheten.

Jeg har også sett litt til grunnleggeren av den moderne hermeneutikken, Hans Georg Gadamer, og hans utsagn om at vi alle har fordommer, og at dette er en kjensgjerning. Han sier videre at mennesket er et forstående vesen som aldri når den fullkomne erkjennelse, men som skaffer seg kunnskap ved hele tiden å korrigere og utvikle sine fordommer. Nye erfaringer kan altså ikke tilbakekalles, de preger oss på livstid ved å flette seg inn i og endre perspektivene våre (Nyeng 2004:47). Følgelig har jeg måttet tilpasse min egen forståelseshorisont til det jeg forsøker å fortolke.

Fenomenologi

Fenomenologi tar utgangspunkt i den **subjektive** opplevelsen hos oss mennesker og var en motvekt til naturvitenskapen, som man mente hadde fjernet seg fra hverdagslivet og på en måte hadde laget en egen «verden» hvor man ikke tok hensyn til menneskelige erfaringer (Alvesson & Sköldberg, 1994). Menneskelige handlinger, meninger og atferd er en uoppløselig enhet, og er essensen, materialet, byggesteinene for alle over-individuelle sosiale enheter, så som grupper, institusjoner, organisasjoner osv. (ibid).

Et fenomenologisk perspektiv fokuserer på personens livsverden (Kvale, 2009). Livsverden skiller seg fra vitenskapens verden ved at den forståelsesmessig eller fenomenologisk sett fremstår slik vi umiddelbart oppfatter den. Målet i fenomenologien er å gå ut over de innebygde forutsetningene og å nå informantens livsverden. (Dalen, 2008; Kvale, 2009).

Fenomenologi, egentlig læren om fenomenene. I filosofisk sammenheng har fenomenologi ulike betydninger (Hegel: læren om bevissthet erkjennelsens former og utvikling frem til absolutt erkjennelse; Husserl: Rent beskrivende vesensvitenskap i motsetning til alle årsaksforklarende «faktavitenskaper»). Bruk av begrepet fenomenologi i psykologi og psykiatri bygger i stor grad på den tyske filosofen Edmund Husserls forståelse av begrepet, nemlig en teori- og begrepsfri og systematisk beskrivelse og analyse av personers tanker, følelser (symptomer) og atferd, såkalt *deskriptiv (beskrivende) fenomenologi*. Psykiatrisk diagnostikk bygger i stor grad på klassifisering av atferd og symptomer som opprinnelig er bygd på deskriptiv fenomenologi (såkalt deskriptiv diagnostikk), men har beveget seg bort fra filosofiens bruk av begrepet som synonymt med logikk.

Ved *teoribasert fenomenologi* analyserer man fenomener (tanker, følelser og atferd) ut fra en teoretisk kontekst med på forhånd utarbeidede definisjoner av sentrale nøkkelbegreper (SNL).

3.3 Forskningsstrategier

Ringdal (2007:91) skiller mellom to forskningsstrategier. Kvantitativ og kvalitativ forskningsstrategi. Han setter opp noen hovedforskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsstrategi. I henhold til denne oppstillingen vil spørreundersøkelsen som benytter seg av et CPE-skjema, og systematiseringen av oppnådde resultater innenfor de ulike ledereffektivitetsvariablene ansees for å ligge innenfor kvantitativ forskning. Jeg har valgt å benytte meg av CPE-egenvurderingsskjema, et strukturert intervju og de siste års medarbeiderundersøkelser, som en del av datainnsamlingen. I min studie vil det gjennom mitt strukturerte intervju være noe vanskeligere å ivareta anonymiteten til respondentene enn det ellers ville vært om jeg hadde benyttet meg av en generell spørreundersøkelse. Grunnen til det er at respondenten forteller om hendelser han eller hun har opplevd med sine egne ord, og historien kan derfor bli mer gjenkjennelig for andre.

Ringdal (2001) gir en oversikt over fordeler og ulemper ved ulike datainnsamlingsteknikker for primær- og sekundærdata. Det gjelder spesielt ved bruk av intervju eller observasjon.

I henhold til Ringdals oversikt er fordelene ved egenutfyllingsskjema knyttet til personvern og kostnader. Ved bruk av egenutfyllingsskjema oppnår man absolutt anonymitet fordi respondentene har mulighet for å sitte helt isolert når de fyller ut skjemaet.

Jeg har studert et utvalg av kommunale dokumenter som er presentert meg av den administrative ledelsen i kommunen. Jeg har hatt til hensikt å bruke sentrale deler av disse

dokumentene samtidig som jeg har hatt formelle samtaler/intervju med de syv lederne, som en del av datainnsamlingen.

Selv om formulering av en hypotese, slik det gjøres for arbeidet med å undersøke virksomhetseiers beskrivelse av ønsket lederatferd trekker i retning av en mer kvantitativ forskningsstrategi, trekker de andre elementene i retning av å kategorisere dette arbeidet inn under kvalitativ forskningsstrategi. Både Ryen (2002) og Ringdal (2007) poengterer at skillet mellom disse forskningsstrategiene er noe overdrevet, og at det vil være elementer som går igjen i begge disse strategiene. Når vi i metodelitteraturen treffer på skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode, er det som regel ikke på det filosofiske nivået. Skillet betraktes langt mer pragmatisk som ulike veier til kunnskap som kan eksistere side ved side. Et utdrag fra Nyeng (2004:194) viser dette:

”i metodelitteraturen skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. Det er imidlertid vanskelig å finne prinsipielle skillelinjer som gjør det meningsfullt å snakke om uforenelige metodetradisjoner. Vi skiller mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger for å markere at dette er forskjellige, men likestilte måter å etablere kunnskap på, og som gjerne kan kombineres i ett og samme forskningsprosjekt”, fra boken Etikk og økonomi – en innføring (Nyeng, 2002)

Alvesson & Sköldberg (1994) mener også at skillelinjen mellom kvalitativ og kvantitativ metode er noe uskarp, men at det er viktig å ha et skille fordi det er noen særegenheter ved de to metodene, spesielt ved at kvalitative studier tar utgangspunkt i studiesubjektenes perspektiv, mens kvantitative studier i stor grad tar utgangspunkt i forskerens ideer om hvilke dimensjoner og kategorier som skal være i sentrum. Fenomenene skal beskrives slik de oppleves av informanten, med den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesket selv oppfatter (Kvale, 2009).

Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder

Sentrale kjennetegn:

Kvalitativ	Kvantitativ
<ul style="list-style-type: none"> · Fortolkninger · Problemstilling kan endres og utvikles i løpet av datainnsamling · Går i dybden (mange opplysninger/ DIMENSJONER) med få informanter · Direkte kontakt med informantene · Observasjon, tekstanalyse og intervju 	<ul style="list-style-type: none"> · Årsak/virkning · Problemstilling ferdig utformet før datainnsamling · Går i bredden (få variabler) med mange informanter. · Avstand til informantene · Statistikk (tall)
Forskningslogikken i kvalitative metode: <ul style="list-style-type: none"> · Fortolkende subjekt-subjekt forhold. Forsker er ute i felt og kan påvirkes av informant og vise versa*. SØKER Å FORSTÅ DET SPESIFIKKE I EN HELHET. 	Forskningslogikken i kvantitative metode: <ul style="list-style-type: none"> · Subjekt-objekt forhold. Generalisering fra enhet til univers. Positivism og objektivitet. Lav grad av påvirkning mellom forsker og informanter.
Begreper for datakvalitet i kvalitative metode: <ul style="list-style-type: none"> · Troverdighet · Bekreftbarhet · Overførbarhet 	Begreper for datakvalitet i kvantitative metode: <ul style="list-style-type: none"> · Reliabilitet · Validitet · Generalisering

Tabell 2

Denne studien vil ikke ta stilling til fordeler og eventuelle ulemper ved å benytte den ene eller andre metoden, men bare konstatere at begge metoder vil kunne komplementere hverandre om de benyttes i samme studie, hvilket jeg faktisk har gjort.

I de korte samtalene jeg hadde med de syv lederne, forut for datainnsamlingen, om hvilke utfordringer de står overfor i hverdagen, forteller de meg at som virksomhetsleder er det ikke alt av daglige aktiviteter det er mulig å måle, eller gjøre rapporteringer på. Ei heller forteller det alltid om kvaliteten på deres innsats i tjenesteproduksjonen. Ved å velge et kvalitativt intervju vil det kunne gi meg muligheter til å tolke resultatene på en «friere» måte. Det er ikke sikkert at en kvantitativ metode ville fått fram de nyanser jeg er ute etter på samme måte.

Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi), Fangen, 2013. Jeg har gjort en systematisk innsamling av data for bearbeiding, analyse og drøfting. Målet har vært å forsøke å utforske meningsinnholdet i det fenomenet jeg studerer, nemlig lederatferd og effekter av denne. Dette tror jeg at jeg best har fått gjort ved å komplementere intervjuene med kvalitative data fra CPE-skjemaene og medarbeiderundersøkelsene.

3.4 Respondentene/informantene

Mine informanter/respondenter er alle sammen ledere for en kommunal virksomhet, og de har alle vært ledere av sin virksomhet i lang tid. Hvilket innebærer at alle har lang erfaring fra å ha jobbet som ledere. De er totalt 7 personer, omtrent jevnlig fordelt mellom begge kjønn og i en godt voksen alder. Nå har ikke jeg benyttet alder og kjønn som noen forklaringsvariabler i min studie. Det kunne kanskje ha vært interessant å studere dette nærmere, men dette måtte da bli i et annet forskningsprosjekt hvor alder og kjønn ble brukt som uavhengige variabler.

Mine observasjoner og svar har variert alt etter hvem jeg har snakket med, hvilket ikke kommer som noen overraskelse all den stund vi snakker om ledernes subjektive oppfatninger og hvordan de som enkeltindivider uttrykker seg. Hver og en har en unik opplevelse av hvordan de tolker sin egen lederatferd og om den har endret seg med tiden.

Rollen som enhetsleder innebærer en posisjon hvor leder er delegert alle nødvendige myndigheter. Hensikten med kommunens administrative organisering er å gi best mulige tjenester til kommunens brukere og innbyggerne. Ved å plassere myndighet ut i virksomhetene tas avgjørelser nærmest mulig brukeren, av den som har best innsikt i brukerens situasjon. Organiseringen bidrar til myndiggjøring av ledere og tilsatte i tjenesteproduksjonen, gir utfordringer og ansvar, og legger grunnlaget for et inspirerende arbeidsmiljø.

Lederne har helhetsansvar for sine ansvarsområder, med utstrakt delegert myndighet og et stort handlingsrom for utvikling og drift av sine virksomheter. Rammene for delegert myndighet innebærer en frihet som lederne skal bestrebe seg på å utnytte til beste for brukerne, kommunen og de tilsatte i virksomheten.

Kommunens delegasjonsreglement fastlegger myndighetsfordelingen mellom politisk og administrativt nivå; hvilke saker som skal avgjøres av politiske styringsorgan og hvilke saker som er delegert til rådmannen. Administrativt delegasjonsreglement fastlegger myndighetsfordelingen internt i administrasjonen; dvs. hvilken myndighet som er delegert fra rådmannen til andre i administrasjonen, f.eks. enhetslederne.

3.5 Datainnsamlingsmetoder

Jeg valgte å benytte meg av en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode i min studie av fenomenet lederatferd. Mitt utgangspunkt var den teoretiske forståelsen av at lederatferd er et komplekst samspill mellom ulike aktører, og at ledelsesforskere i dag er enige om at lederatferd kan kategoriseres til å bestå av tre typer handlingsorienteringer, nemlig en oppgave-, en relasjons- og en endringsorientering.

Mine metoder for å framskaffe data knyttet til mitt teoretiske grunnlag var å konstruere et spørreskjema for intervju, be om deres vurdering av egen lederatferd knyttet til 15 påstander på et CPE-skjema, og å benytte meg av de siste tre års (2011, 2012 og 2013) medarbeiderundersøkelser, knyttet til den enkelte virksomhet. Jeg har valgt å bruke en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode for innsamling av data. De kvalitative intervjuene var viktig for å få fram respondentenes egne ord på hvordan de oppfattet sin egen lederstil, og et kvantitativt CPE-spørreskjema (en egenvurdering) for få kategorisert deres lederstil. For å studere ledereffektivitet, ble dette operasjonalisert gjennom fire variabler; medarbeiderinvolvering (i), medarbeidertrivsel (ii), mestringsopplevelser (iii) og medarbeidertilfredshet med nærmeste leder. Dette har utgjort deler av mine kvantitative data, og disse dataene har jeg hentet fra de siste tre års medarbeiderundersøkelser.

3.5.1 Intervjuet

Til bruk i intervjuene hadde jeg «komponert» et eget spørreskjema som var strukturert slik at informantene måtte bruke egne ord for å besvare spørsmålene. Spørsmålene var knyttet til de tre atferdskategoriene; relasjons-, oppgave- og endringsorientering, og ville gi meg informasjon om hva og hvilke tanker hver enkelt hadde om hvordan de skulle utøve god ledelse. Spørsmålsstillingene i intervjuguiden var forsøkt laget på en slik måte at det ga rom for åpne svar. Svarene skulle videre tolkes til å kunne plasseres å tilhøre i en, to eller flere kategorier. For at det ikke skulle bli for vanskelig å «rekonstruere» samtalen og skrive ut hva vi hadde snakket om måtte jeg forholdsvis raskt etter at samtalen/intervjuet hadde funnet sted, omgjøre mine egne notater og stikkord til en meningsfull tekst med mening og en sammenheng.

Grunnen til å benytte meg både av en kvalitativ og kvantitativ metode er at jeg ønsket å forstå fenomenet lederatferd gjennom å studere hvordan ledere opptrer i sitt naturlige miljø. Jeg

innhentet informasjon om den enkelte leders lederstil gjennom det kvalitative intervjuet og benyttet et kvantitativt spørreskjema (CPE-spørreskjema). Det jeg ønsket å få fram data om var to ting. Det ene er i hvilken retning en leders atferd/stil var orientert og det andre var å undersøke mulige sammenhenger mellom lederstil og hvilke effekter lederatferden hadde på hvordan medarbeiderne scoret på de fire effektvariablene.

3.5.2 CPE-egenvurderingsskjema

Nedenfor er det 15 randomiserte påstander.

I henhold til en skala fra 1 til 5 skulle lederne vurdere hvor godt eller dårlig disse påstandene passet i forhold til deres lederatferd. Selve utfyllingen av skjemaet ble gjort avslutningsvis etter at intervjuet hadde funnet sted, og de aller flest brukte ikke lenger enn fem minutters tid på å krysse av på sine svaralternativer.

Som leder....	1. Helt uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Helt enig
poengterer jeg viktigheten av at regler og prinsipper overholdes					
tillater jeg den enkelte medarbeider å bestemme					
fremmer jeg ideér til nye og annerledes måter å gjøre ting på					
er jeg vennlig					
eksperimenterer jeg med nye måter å gjøre ting på					
gir jeg klare instruksjoner					
initierer jeg nye prosjekter					
følger jeg opp og kontrollerer medarbeidernes arbeid					
viser jeg at jeg er opptatt av medarbeiderne som individer					
presser jeg på for utvikling					
er jeg omtenkssom					
er jeg nøye med å sjekke at planer blir fulgt					
deler jeg tanker og planer om fremtiden med mine medarbeidere					
stoler jeg på mine medarbeidere					
Planlegger jeg nøye					

Presentasjon av blandede spørsmål, Sverke, Arvonen og Lindell i Arvonen 2002 (Tabell 3)

Sverke, Arvonen og Lindell argumenterer for, og konkluderer med at disse 15 spørsmålene (5 innenfor hver dimensjon) er tilstrekkelig for å kunne måle lederatferd i forhold til de tre aktuelle ledelsesdimensjonene. At det er snakk om en egenvurderingsversjon betyr at de som svarer på spørreundersøkelsen vurderer sin egen lederatferd i forhold til innholdet i de 15 spørsmålene. I henhold til Hansson og Andersen (2010:4) er dette en versjon som er utprøvd i flere tidligere undersøkelser, og som benytter en Likert skala fra 1-5 istedenfor det originale spørreskjemaet som benytter en Likert skala fra 1-4. At Hansson og Andersen benytter et selvvrderingsskjema og refererer til at dette også er brukt i flere tidligere undersøkelser, ser jeg som en bekreftelse på at det er forskningsmessig forsvarlig å benytte en slik versjon. Spørreskjemaet er benyttet av ledere i min kommune, se vedlegg 3. I forhold til Sverke, Arvonen og Lindells presentasjon er spørsmålene innen hver av de tre ledelsesdimensjonene blandet, slik at en i minst mulig grad oppnår ”taktiske” svar (Bang 2010).

En mulig svakhet ved å benytte seg av et slik egenvurderingsskjema om lederstiler vil være faren for at informantene ofte, og vanligvis gjør en overvurdering av seg selv når de krysser av på svaralternativene.

3.5.3 Medarbeiderundersøkelsene

Deler av mine kvantitative sekundærdata er hentet fra siste tre (3) års undersøkelser, gjort i de respektive ledernes egne enheter/virksomheter. Det er fra disse undersøkelsene hentet ut data som kan knyttes til medarbeidernes oppfatninger omkring egen opplevelse av involvering, mestring, trivsel og tilfredshet med nærmeste leder. Dette er data som kan si noe om mulig effektivitet av leders atferd/stil.

Fra medarbeiderundersøkelsene de siste tre årene (2011, 2012 og 2013) plukket jeg ut 9 spørsmål som ble vurdert til å reflektere ledernes effektivitet i forhold til;

Medarbeiderinvolvering (i), mestringsopplevelser (ii), medarbeidertrivsel (iii) og tilfredshet med egen leder (iiii).

Under følger de utvalgte spørsmål/påstander som jeg mener kan si noe om mine valgte effektvariabler.

Spørsmålsstillingen var som følger, (svaralternativene var på en skala fra 1-6 og hvor 1 er laveste score):

Medarbeiderinvolvering; (spm 1) I hvilken grad er du med på å utarbeide målene for din arbeidsplass?

Mestringsopplevelser; (spm 2) I hvilken grad mestrer du jobben din ut fra de forventninger som stilles til deg?

Medarbeidertrivsel; (spm 3) I hvilken grad trives du sammen med dine kolleger? (spm 4) Alt i alt, i hvilken grad trives du med arbeidet og arbeidssituasjonen din?

Tilfredshet med leder; (spm 5) I hvilken grad opplever du at ledelsen for din enhet behandler deg med respekt? (spm 6) I hvilken grad opplever du at ledelsen for din enhet gir klart uttrykk for hva som forventes av deg i jobben? (spm 7) I hvilken grad opplever du at ledelsen for din enhet gir deg tilstrekkelig tilbakemelding på den jobben du gjør? (spm 8) I hvilken grad opplever du at ledelsen for din enhet har innsikt i jobben du gjør? (spm 9) Alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med ledelsen for din enhet?

3.6 En kort vitenskapelige refleksjon

Det er gjennomgående vanskelig å skulle utvise en total anonymitet i en så vidt liten kommune. De syv enhetslederne kjenner alle hverandre, men det er ingenting som tyder på at det er gjort noen forsøk på å manipulere eller samordne dataene.

3.7 Studiens troverdighet/forskningskvalitet

Begrepet kvalitet defineres ulikt av ulike grupper og innenfor ulike fag. En fellesnevner er gjerne noe som er knyttet til egenskapene ved et produkt (resultatet, utbyttet eller effekten). Begrepet forskningskvalitet er heller ikke entydig, men viser ofte til fire sider ved forskningen: originalitet (faglig nyhetsverdi og anvendelse av ny teori og metode), soliditet (underbygging av resultater, det at resultatene er etterprøvbare, redelighet i presentasjon), faglig relevans og samfunnsmessig eller praktisk nytteverdi. Soliditet og originalitet er krav til både grunnforskning og anvendt forskning. Faglig relevans er et krav som oftest stilles til grunnforskning, mens samfunnsmessig eller praktisk nytteverdi er krav som oftere er knyttet til anvendt forskning (St.meld nr. 20, 2004-2005).

Kvalitativ forskning handler om å utvide forståelsen for fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet. Med dette vektlegges personens livsverden som betyr deres opplevelse av sin egen livssituasjon i tillegg til beskrivelse av situasjonen. Det handler om å få en dypere innsikt i hvordan mennesker forholder seg til sin livssituasjon (Dalen, 2008).

Jeg har i denne studien forsøkt å være bevisst min egen rolle og hvordan mine egne kunnskaper, holdninger og erfaringer kan farge både spørsmålene jeg stiller og hvordan jeg tolker svarene. Jeg hadde et ønske om å ha et så nært forhold som mulig til det jeg skulle undersøke. Det var også viktig å ha kunnskaper om hvordan forforståelsen kan være til hjelp under denne prosessen. Forforståelsen er farget av teorien jeg har valgt. Den åpner for størst mulig forståelse av informantenes egne uttalelser og opplevelser (Dalen, 2008).

Det har handlet om å forsøke å forstå et annet menneske og se ting på samme måte. Eller sagt på en annen måte: *”Når forskeren prøver å forstå et annet menneske, søker han, å se det samme som dette mennesket ser”* (Dalen 2008:20).

Dersom studien inneholder feil og mangler vil dette innskrenke nytteverdien. Jeg har derfor vært klar over hvilke utfordringer jeg har stått overfor ved gjennomføringen av en slik studie. Jeg har forsøkt å holde fokus på begrepene reliabilitet og validitet og om det vil være mulig å gjøre eventuelle funn generaliserbare. Dette med bakgrunn i det faktum at respondentene er få, datamaterialet kan være begrenset og at alle respondentene tilhører den offentlige forvaltningen i en forholdsvis liten, i norsk sammenheng, kommune.

3.7.1 Reliabilitet

En kan snakke om reliabilitet, i en forskningssammenheng som dette, når man kan si seg tilfreds med å ha vært nøyaktig ved innsamling av det datagrunnlaget som er benyttet til analysedelen. Reliabelt blir det først når andre ved en senere anledning ønsker å forsøke og etterprøve mine resultater (Hellevik 2007). Når det gjelder dataene som ble innhentet ved hjelp av et egenvurderingsskjema, så er det benyttet et validert verktøy for den tekniske gjennomføringen (CPE-instrumentet er utarbeidet av Sverke, Arvonen og Lindell, i Arvonen 2002).

3.7.2 Validitet

Er innsamlet data relevant i forhold til studiens problemstilling? Jeg mener det. Bakgrunnen for den påstanden er at jeg har gjort en grundig vurdering, forut for innsamling av data, knyttet til hvordan jeg skulle skaffe data/empiri for å understøtte mitt formål om å studere fenomenet lederatferd/stil og effekten av denne og at dette skjer i henhold til normal praksis.

I følge Kvale (2009) er en intervjuundersøkelse et moralsk foretakende. Den som foretar intervjuet og informanten, er i et nært samspill med informanten, og hvor målet er å undersøke hvordan han/hun opplever og forholder seg til ulike personlige forhold. Følgelig stilles det krav om at all vitenskapelig virksomhet reguleres av overordnede etiske forskningsprinsipper som er nedfelt i lover og retningslinjer (Dalen, 2008).

Jeg har innhentet informasjon om lederatferd på en etisk og åpen måte. Det har blitt informert om at det i denne studien er blitt lagt vekt på at all data skal anonymiseres. Prinsippet om konfidensialitet innebærer at forskeren, dvs. meg, må anonymisere informantene når resultatene presenteres. Dette handler i første hånd om at informantenes privatliv skal respekteres.

4 Resultat og analyse

4.1 Resultatene

Resultatene fra mine innsamlede data gjennom intervju, spørreskjema og tre årlige medarbeiderundersøkelser presenteres herunder enkeltvis. Jeg har valgt å presentere resultatene slik at jeg kategoriserer deres svar innenfor de tre dimensjonene oppgave-, relasjons- eller endringsorientering. Deres svar fra CPE-spørreskjemaet om deres vurderinger av egen lederatferd og intervjuene vil bli presentert sammen. Dette for å se om det er noen klare sammenhenger eller ulikheter i de to svaralternativene. CPE er jo et gitt antall påstander, i en tilfeldig rekkefølge, og som Ekvall og Arvonen mente var tilstrekkelig for å måle lederatferd i de aktuelle lederstilsdimensjonene, mens det i et intervju vil være leders egne ord og uttrykk som vil være gjenstand for min tolkning.

Avslutningsvis vil jeg prøve å se om lederstilen til de kommunale lederne har noe å si for ledereffektiviteten, operasjonalisert i fire variabler, se skjema 5 (jf. problemstilling).

4.1.1 Intervjuene

Jeg har i mine undersøkelser ikke gjort noe poeng av om den enkelte leder er mann/kvinne eller om lederen kan sies å være «ung» (20-35 år), «middelaldrende» (35-50 år) eller «eldre» (50 år eller over). Grunnen til et skille til «eldre» på 50 år er at du er å betrakte som senior ved denne alderen, i denne kommunen.

Resultatene fra de personlige intervjuene presenteres i en randomisert rekkefølge. CPE-score presenteres i rekkefølgen **oppgave-, relasjons- og endringsorientering** (på en skala fra 1-5).

Informant 1.

Svarene denne informanten gir i intervjuet mener jeg helt klart kan kategoriseres i de to orienteringene relasjon og oppgave. Kanskje spesielt oppgaveorienteringen. Bakgrunnen for å trekke en slik konklusjon er at denne lederen gir uttrykk for at økonomi, sammen med vedtatte planer er viktige styringsverktøy. Medarbeiderne har ikke i like stor grad aktivt deltatt i utviklingen av virksomhetens planer, men like fullt vært deltakende. Leders atferd og stil vil bære preg av dette i det daglige. Det sies fra denne informanten at selv om økonomi *«føles som det viktigste, så er det også viktig at medarbeiderne er med på å utforme planene»*. Det er lite som tyder på at denne informanten kan sies å være visjonær eller at medarbeiderne aktivt oppmuntres til å være nytenkende. Egenvurderingen gjennom spørreskjemaet kan tolkes å være forskjellig fra intervjuet. Grunnen er en betydelig mer orientering mot endring enn hva resultatet fra intervjuet kan tyde på.

Den faktiske score på de tre dimensjonene er; 3.8 – 4.0 – 4.6

Informant 2

Som leder er også denne informanten opptatt av å ha et godt forhold til sine medarbeidere, samtidig som vedkommende sier at *«ledelsesoppgaven er å styre og å påvirke»*. Hvilket vil plassere vedkommende leders atferd/stil i kategorien oppgave, men vedkommende gir samtidig uttrykk for at tilstedeværelse, tydelighet og interesse og utvikling av sine medarbeidere er viktig. Dette vil også kunne sies å være en tydelig relasjonell orientering.

Egenvurderingen gjennom spørreskjemaet kan sies å trekke mer i retning av den relasjonelle kategorien enn det som framkom i intervjuet.

Den faktiske score på de tre dimensjonene er; 3.0 – 4.6 – 3.8

Informant 3

Her uttrykkes det at det viktigste er å holde budsjett, *«hvis ikke ville det skape action»*, men som vedkommende også sier; *«ingen snakker om penger før det går i minus»*. Denne lederen er i intervjuet tydelig på hvilke verdier det styres etter og at alle skal være kjent med rammene for virksomheten. Vedkommende oppfatter å ha opparbeidet seg den nødvendig selvtillit for å være leder og at det som formidles fra leder bygger på lang erfaring. Det kunne umiddelbart virke som om denne lederen kun var opptatt av oppgavene vedkommende var gitt, men var også veldig tydelig på at medarbeiderne var viktige for å nå målene. Ord som ryddig, vennlig og respektfull ble brukt og at vedkommende hentet inspirasjon fra sine medarbeidere.

Egenvurderingen gjennom spørreskjemaet ga en litt annerledes score enn hvordan jeg har tolket svarene fra det personlige intervjuet. Fra intervjuet tolket jeg denne lederen å være mer orientert mot dimensjonen oppgave. I egenvurderingen scores det ganske høyt på relasjonsorienteringen. Den faktiske score på de tre dimensjonene er; 3.2 – 4.6 – 3.6

Informant 4

«Viktig at de kommunale mål og prioriteringer blir holdt, men at det er en balanse mellom de ulike aspektene ved å være leder». Dette er en informant som er opptatt av å forsøke å se helheten og å forstå hvilke utfordringer virksomheten kan møte i fremtiden. Vedkommende bruker selv ordene; *«jeg har evnen til å tenke nytt»*. Denne lederen uttrykker også at det av og til kan være vanskelig å måtte forholde seg til et rigid regelverk, men at det oppleves å være nødvendig. Delegasjon og dialog er også begreper denne lederen benytter. Hvilket tyder på at vedkommende verdsetter og involverer sine medarbeidere. Ut fra intervjuet ser jeg at denne lederen er orientert mot alle tre kategoriene, relasjon, oppgave og endring. Vedkommende er seg bevisst den atferd eller stil som brukes, og sier at det ofte kan oppleves å møte seg selv i døra. Egenvurderingen gjennom spørreskjemaet av ledelsesatferd/stil hos denne lederen kan sies å ikke være helt i samsvar med hvilke tolkninger jeg har gjort ut fra det personlige intervjuet. Den faktiske score på de tre dimensjonene er; 3.6 – 4.2 – 3.6

Informant 5

Også denne lederen trekker fram viktigheten av å styre etter vedtatte planer. Det som kompliserer ledelsesoppdraget er at medarbeiderperspektivet også er veldig viktig. «*Å jobbe med mennesker er sammensatt og det blir mye synsing*». Vedkommende sier seg å være bevisst på å forsøke å tenke nytt, men at medarbeiderne må holdes orientert. De skal føle seg ivaretatt, trives på jobb, bli respektert og gis ansvar. «*Vi skal dra lasset sammen*».

Vedkommende leder sier at det ofte er situasjonen som bestemmer atferden/stilen, men at det ikke ligger en bevisst strategi bak de valg vedkommende tar. Det benyttes ord som frihet innenfor en gitt ramme, stor takhøyde, trivsel m.m. Leder avslutter intervjuet med utsagnet; «*det er ikke noe diktatur her, men jeg vet hvor vi skal og hvilke mål vi skal nå!*» Min tolkning går i retning av å mene at vedkommende leder er relasjons- og endringsorientering.

I egenvurderingen gjennom spørreskjema scorer denne lederen høyt på kategoriene relasjon og endring. Hvilket samsvarer med hva som kom ut fra intervjuet. Den faktiske score på de tre dimensjonene er; 3.4 – 4.6 – 4.4

Informant 6

Denne lederens hovedfokus er å finne den beste og riktige løsningen, med hensyn til den tjenesten virksomheten produserer. For å få til dette kreves at vedkommende må være kreativ, medarbeiderorientert og tro mot det oppdraget vedkommende er gitt av eier. Det er mange hensyn som må tas og vedkommende er også opptatt av at virksomheten skal ha et godt omdømme. Leder er opptatt av å utnytte den kompetanse som medarbeiderne besitter og delegerer ansvar og myndighet for å få «*hjulene til å gå rundt*». Vedkommende leder må forholde seg til mange ansatte og har en ressurskrevende virksomhet å lede. Kommunikasjon er viktig. Derfor må rammer og regler, gitt av eier, formidles nedover i organisasjonen. Uten å ha legitimitet som leder hadde dette blitt vanskelig. Informanten kan sies å være orientert mot det relasjonell, men med betydelig innslag av oppgave- og endringsorientering.

Egenvurderingen gjennom spørreskjema bekrefter mine vurderinger. Den faktiske score på de tre dimensjonene er; 4.4 – 4.8 – 3.8

Informant 7

Økonomi er også denne informantens hovedfokus. Selv hadde vedkommende mer hatt interesse av å bli målt på virksomhetens kjerneområde, men det ville være vanskelig å finne objektive størrelser som kunne målt dette. Vedkommende leder sier at det er viktig å ha et medarbeiderfokus hvor det er takhøyde, frihet, være tydelig og åpen, respektfull. Som en av få mener denne lederen at vedkommende har den evnen at kritikk både kan og skal brukes til noe konstruktivt. Å gå i forsvar skaper ofte problemer. Av og til kan vedkommende oppleve at er det vanskelig å «oversette» avgjørelser tatt av eier. Vedkommende sier; *«om resultatet er bra eller dårlig, ja så får det ingen konsekvenser»*.

Vedkommende mener også at situasjonen avgjør hvordan og hvilken atferd/stil som passer best. Jeg tolker denne lederen til kunne kategoriseres i en relasjons- og oppgaveorientering. Det sammenfaller med de resultater som framkommer av lederens egenvurdering gjennom spørreskjemaet. Den faktiske score på de tre dimensjonene er; 4.2 – 4.4 – 3.6

Det er gjennomgående en høy score på alle de tre dimensjonene hos alle de sju lederne. Hvilket skulle tyde på at disse lederne er i stand til å takle de fleste situasjoner som vil oppstå, også i framtiden. En må kunne forvente at de empiriske data jeg har benyttet er valide og reliable.

Oppsummering

Det vil være feil av meg å tolke det dithen at informantene alltid er orientert i den ene eller den andre eller tredje dimensjonen (orienteringen), og bakgrunnen for å hevde dette er at det vil være enkeltsituasjoner som vil kunne differensiere seg fra det som er «normalorienteringen». Dessuten, Arvonen (2002) gjør et poeng av at alle dimensjonene er like viktige. Dimensjonene er ikke individuelt utelukkende, men fungerer godt og naturlig sammen.

Som en kort oppsummering av intervjuene og CPE-skjemaene kan jeg si at hovedtyngden av ledernes stiler ligger orientert mot dimensjonene oppgave og relasjon. Men det finnes noen forskjeller. To av lederne kan late til å være noe mer orientert mot endringsdimensjonen, men forskjellene er egentlig helt marginale.

4.1.2 Medarbeiderundersøkelsene

Fra de årlige medarbeiderundersøkelsene har jeg plukket ut 9 spørsmål, som måler 4 variabler. De fire variablene er medarbeiderinvolvering (spm 1), medarbeidernes mestringsopplevelser (spm 2), medarbeidertrivsel (spm 3 og 4) og til slutt hvor tilfreds de er med sin nærmeste leder (spm 5, 6, 7, 8 og 9).

Gjennom medarbeiderundersøkelser i tre påfølgende år har jeg fått anledning til å se på om det har skjedd noen endringer ved de fire variablene. I denne delen gjøres en presentasjon av lederne i samme rekkefølge som i 4.1.1, se over.

Utvalget består av 7 virksomhetsledere, hvorav fire er kvinner og tre er menn.

Effektmålene for ledereffektivitet; medarbeiderinvolvering, mestringsopplevelser, medarbeidertrivsel og tilfredshet med leder (se lederscore) er hentet fra den årlige medarbeiderundersøkelsen for de enkelte virksomhetene i årene 2011, 2012 og 2013.

I tabellen er score for 2011 lengst til venstre i tabellen deretter 2012, så 2013 og til høyre et gjennomsnittsscore (UTHEVET) for de tre årene. Det er fra de årlige undersøkelsene plukket ut til sammen 9 spørsmål (hvor laveste score er 1 og høyeste score 6, se egen oppstilling og rekkefølge av spørsmålene i vedlegg 3).

	Effektmål (ledereffektivitet) fra medarbeiderundersøkelser (Score 1-6)															
	INVOLVERING				MESTRING				TRIVSEL				LEDERSCORE			
Leder 1	5.1	4.3	4.8	4.7	5.0	4.9	5.0	5.0	5.2	5.3	5.4	5.3	4.9	4.7	4.4	4.7
Leder 2	4.7	5.7	5.4	5.3	5.0	5.5	5.2	5.2	5.6	5.9	5.7	5.7	5.4	5.5	5.4	5.4
Leder 3	5.3	4.9	5.0	5.1	5.3	5.2	5.1	5.2	5.4	5.5	5.6	5.5	5.3	5.2	5.4	5.3
Leder 4	4.2	3.9	4.3	4.1	4.7	4.8	5.1	4.9	5.2	5.1	5.2	5.2	4.7	4.8	4.6	4.7
Leder 5	5.2	5.2	4.8	5.1	5.4	5.5	5.5	5.5	5.1	5.5	5.4	5.3	4.9	5.2	4.5	4.9
Leder 6	4.4	4.0	4.0	4.1	4.8	5.3	5.2	5.1	4.7	5.4	5.3	5.1	4.2	4.6	4.3	4.4
Leder 7	3.7	4.0	4.0	3.9	5.1	5.2	5.2	5.2	5.3	5.4	5.3	5.3	4.8	5.0	4.8	4.9
Gjennomsnitt ledere	4.6				5.2				5.3				4.9			
Kommunen totalt	4.4				5.1				5.2				4.7			

(Tabell 5)

Informant/leder 1

Medarbeiderinvolvering: 4.7, Mestringsopplevelser: 5.0, Medarbeidertrivsel: **5.3**,

Tilfredshet med leder: 4.7

Denne lederen har hatt liten eller ingen endring på variablene mestringsopplevelser og medarbeidertrivsel, mens det for medarbeiderinvolvering og tilfredshet med leder (benevnt som lederscore i tabell 5) har vært en endring til en noe lavere score.

Informant/leder 2

Medarbeiderinvolvering: 5.3, Mestringsopplevelser: 5.2, Medarbeidertrivsel: **5.7**,
Tilfredshet med leder: 5.4

Denne lederen har på alle de fire variablene hatt en økning i score. På medarbeiderinvolvering ha det vært en betydelig økning, spesielt fra år 2011 til 2012. Dette kan skyldes at denne lederen sier; *«jeg er tilstede, er tydelig, er interessert og ønsker å ha et helhetlig syn på ansatte og brukere»*. Generelt kan det bemerkes at denne lederen scorer høyt på alle variabler.

Informant/leder 3

Medarbeiderinvolvering: 5.1, Mestringsopplevelser: 5.2, Medarbeidertrivsel: 5.5,
Tilfredshet med leder: **5.7**

Denne lederen ligger generelt høyt i score på alle fire variabler, men har hatt en liten nedgang i score på medarbeiderinvolvering. Årsaken kan være det vedkommende kaller et «høyt tempo» i hverdagen, kompleksiteten og «følelsen av ofte å aldri få gjort nok».

Informant/leder 4

Medarbeiderinvolvering: 4.1, Mestringsopplevelser: 4.9, Medarbeidertrivsel: **5.2**,
Tilfredshet med leder: 4.6

Denne lederen viser også en nedgang i medarbeiderinvolvering, men en økning i score på variabelen mestringsopplevelser. De to andre variablene viser ingen endring.

Informant/leder 5

Medarbeiderinvolvering: 5.1, Mestringsopplevelser: **5.5**, Medarbeidertrivsel: 5.3,
Tilfredshet med leder: 4.9

Denne lederen viser en marginal nedgang i medarbeiderinvolvering, en svak økning i medarbeidertrivsel og mestringsopplevelser og en stabil score på tilfredshet med leder. Det må også her tillegges at score på alle variabler ligger høyt i hele treårsperioden.

Informant/leder 6

Medarbeiderinvolvering: 4.1, Mestringsopplevelser: **5.1**, Medarbeidertrivsel: **5.1**,

Tilfredshet med leder: 4.4

Denne lederen har en betydelig økning i score på variablene mestringsopplevelser, medarbeidertrivsel og tilfredshet med leder, mens det er en klar nedgang i score på medarbeiderinvolvering. Forklaringene på lavere score i medarbeiderinvolvering kan være spesielle forhold ved denne enheten, som ikke nødvendigvis kan relateres til leders atferd/stil.

Informant/leder 7

Medarbeiderinvolvering: 3.9, Mestringsopplevelser: 5.2, Medarbeidertrivsel: **5.3**,

Tilfredshet med leder: 4.9

Denne lederen viser en forbedring på score i tre av fire variabler. Den fjerde er på samme score i hele perioden. Det er interessant å få høre fra denne lederen at vedkommende sin påvirkningskraft vil «dabbe av» med tiden og at vedkommende til slutt har «blitt som dem», dvs. som sine medarbeidere.

Gjennomsnittstall for mine informanter

Medarbeiderinvolvering: 4.6, Mestringsopplevelser: 5.2, Medarbeidertrivsel: **5.3**,

Tilfredshet med leder: 4.9

Gjennomsnittstall totalt for alle de kommunale enhetene

Medarbeiderinvolvering: 4.4, Medarbeiderinvolvering: 5.1, Medarbeidertrivsel: **5.2**,

Tilfredshet med leder: 4.7

Score fra medarbeiderundersøkelsene kan indikere en viss sammenheng med mine andre funn fra intervjuene og egenvurderingsskjemaene som ganske klart har vist ledernes orientering mot dimensjonene relasjon og oppgaver i sin personlige lederstil.

Et gjennomsnitt av utvalgets score ligger over kommunens totale gjennomsnitt. Det tas ikke stilling til hvorfor det er slik, men det hadde vært interessant å undersøkt dette nærmere.

4.2 Analyse

Mitt utgangspunkt er Ekvall & Arvonens teori om at den mest effektive måte å lede på er gjennom å, i varierende grad, skifte fokus fra å være oppgave-, relasjons- eller endringsorientert.

Det ble forut for datainnsamling og intervjuer gitt eksplisitt beskjed om hva jeg var ute etter å undersøke, og at mitt utgangspunkt var at deres lederatferd inneholder, hva Ekvall & Arvonen, Yukl m. fl. har benevnt som tre dimensjoner, eller orienteringer. Likevel var det ingen av mine respondenter som benyttet seg av disse begrepene da de selv skulle beskrive sin egen lederatferd. For dem var det viktigste at medarbeiderne skulle trives, ha følelsen av å være involvert, at det skulle være kvalitet i den tjenesten de alle var med å produsere og at leder var tilstede og hadde et helhetsperspektiv. Og dette er jo nettopp det samme som teoriene om lederatferd handler om, bare beskrevet med andre ord.

Begrepet omdømme var det flere som benyttet seg av. Noe av det verst tenkelige var å oppleve å få et dårlig rykte på seg. Dette handler også om at vi snakker om et forholdsvis lite lokalsamfunn hvor de fleste kjente hverandre. I noen sammenhenger kan dette være bra mens det i andre tilfeller kan bli for tette bånd og de mister litt evnen til å skaffe seg full oversikt på situasjonen eller problemene.

Selv om de ikke brukte ordene medarbeider-, relasjons- eller endringsorientering på sin lederstil forsto de alle hvor viktig det var å «bevege seg» innenfor de tre retningene; en retning for seg, to og to sammen, eller alle tre samtidig. Man må kunne ha flere tanker i hodet samtidig da orienteringene er ikke gjensidig ekskluderende. De kan benyttes sammen eller hver for seg, alt etter hvordan og hvilke grep situasjonen krever. «Komposisjonen» blir den enkelte leders eget uttrykk. Som nevnt tidligere i oppgaven var det påfallende å høre lederne beskrive sin egen lederstil med ord som demokratisk, tilstedeværende, være opptatt av medbestemmelse, tydelig, dialogorientert, interessert, respektfull, være tydelig på verdigrunnlaget, og å lede etter «magefølelsen». Ordet magefølelse var benyttet av en respondent med veldig lang erfaring fra å være leder. Og kanskje er det slik at noen orienteringer internaliseres med tiden og blir en del av ens egen personlige lederstil.

Jeg mener at de svarene jeg har mottatt fra mine informanter i liten grad har vært preget av at de presenterte meg de svarene de antok jeg var ute etter eller at jeg «produserer» resultater og svar som bekrefter Ekvall og Arvonens teori om at lederstil består av de tre ulike dimensjonene oppgave-, relasjons- og endringsorientering. Informantene har i intervjuenesjone i stor grad benyttet egne ord for å beskrive fenomenet lederatferd, og da nærmere bestemt sin egen. I den grad noe har vært uklart har dette fra min side blitt forsøkt forklart på en nøytral måte. Alle

egenvurderinger knyttet til de 15 påstandene i utlevert CPE-skjema ble fullført i løpet av de siste fem minuttene av nevnte intervjuer, og det var lite rom for å gjennomtenke påstandene før de krysset av på «sitt» alternativ på skjemaet.

Datainnsamlingen fra de siste tre års medarbeiderundersøkelse har blitt presentert meg av den administrative ledelsen og er gjort ved å bruke Quest-Back-spørreskjema, som er nettbasert.

Resultatene fra mine undersøkelser forteller at mye av mine informaners hverdag består i å forholde seg til de tre lederatferdsdimensjonene medarbeider, relasjon og endring, selv om de ikke alltid benyttet de samme ordene for beskrive hvordan de oppfattet og hvordan de så på sin lederatferd.

Det er mye som tyder på at ledernes personlige stil, eller atferd hvis en benytter det begrepet, har en klar sammenheng med hvordan og i hvilken grad medarbeiderne oppfatter egne muligheter til medarbeiderinvolvering, mestringsopplevelser, medarbeidertrivsel og ikke minst deres oppfatning av hvor tilfreds de er med sin nærmeste leder. Ut fra mine CPE-data, som klart går i retning av at lederne er spesielt orientert mot dimensjonen relasjon, men også til dels oppgave, så er data fra medarbeiderundersøkelsene klar på at trivsel og mestring noe det scores høyt på. Og en leder som scorer høyt på orienteringen relasjon vil være opptatt av å ha et godt arbeidsmiljø, hvor faktorene trivsel, mestring og involvering er viktige ingredienser.

Jeg tenker at data fra CPE-skjemaene på en måte må tillegges å ha en forholdsvis god forklaring på hvilke dimensjoner en leders stil er sammensatt av. Mine respondents lederstil er av en slik art at det ikke er rapportert å ha vært særlig mange problemer. Og da er det slik som Arvonen (2002) selv sier; hvis du som leder scorer høyt på alle tre orienteringene så vil du som leder komme godt ut av enhver situasjon og dine medarbeidere vil oppleve å være fornøyd med deg. Hele virksomheten later til å trekke i samme retning. Og resultatene fra CPE viser klart at alle respondenter scorer høyt på alle tre dimensjonene. Så selv om det ikke er uttalt fra respondentene, viser CPE-data at de alle sammen, i tillegg til å være oppgave- og relasjonsorientert, også scorer høyt på endringsorienteringen. Endringsorienteringen virker å være en ubevisst del av deres lederstil. De var i liten grad opptatt av å snakke om denne dimensjonen i samtaler med meg.

5.0 Drøfting av resultatene

5.1 Innledning

En mulig svakhet ved undersøkelsen kan være at det er få respondenter, det er ingen objektive størrelser som er undersøkt, en overvurdering når det kommer til å skulle vurdere sin egen lederstil og det kan være rom for feiltolkninger. Likefullt vil jeg forsøke å sette puslespillbitene tilbake i rammen for å få fram en forståelig helhet. Jeg mener helt klart at jeg har tilstrekkelig materiale til å tolke de respektive lederes atferd og stil opp mot de teoretiske atferdsdimensjonene; oppgave-, relasjons- og endringsorientering og medarbeidernes oppfatninger (ledereffektivitet) av sin nærmeste lederes atferd/stil. Drøftingen vil bli delt, i henhold til min problemstilling om hvilken lederstil kommunale ledere benytter og om lederstilen har noe å si for ledereffektivitet.

5.2 Drøfting

Det er som tidligere nevnt gjort mange års forskning på fenomenet ledelse, og da nærmere bestemt lederatferdsforskning. Det er en omforent enighet om at lederatferd, eller lederstil, er av avgjørende betydning for hvor effektivt en virksomhet kan nå sine mål. I tillegg er det mye man fortsatt ikke vet om samspillet mellom de ulike forholdene. Men, og det er viktig å få poengtert; det er faktisk slik at vi i dag vet en god del om ledelse og at dette er viktig kunnskap som bør og må benyttes. Mange av de eksisterende kunnskapene om ledelse kan tas direkte i bruk av organisasjoner. Sannsynligheten er stor for at organisasjoner som bruker slike kunnskaper, vil tjene stort på dette (Martinsen, 2005).

Jeg har gjennom prosessen det var å samle inn data vært bevisst på at jeg ikke skulle prøve å få data som «passet teoriene», men heller forsøke å utfordre teorigrunnlaget mitt. Men jeg kan heller ikke som forsker unnslå det faktum at mange års forskning på ledelse allerede har kommet fram med en god del teorier om emnet. Spørsmålet mitt blir om mine informanter passer inn i dette bildet? Finnes det indikasjoner på at noe kan trekkes ut og forskes videre på?

Mine puslespillbiter, kan være en metafor på det datamateriale jeg har arbeidet med, og som jeg gjennom å tolke forsøker å skape et helhetlig bilde av. Det er mange faktorer som influerer

på ledelse og lederens spesielle atferd, eller stil. Mine forklaringer, antydninger og forslag må kunne gi leseren mening.

Mitt hovedfokus gjennom hele denne prosessen har vært å få mine informanter til å benytte sine egne ord når de har fritt har kunnet få formulere svar på mine spørsmål i intervjuesjonene vi hadde.

Ut fra mine notater fra samtaler er det ganske tydelig at alle informantene var opptatt av å benytte den viktigste ressursen de hadde, nemlig sine medarbeidere, på en best mulig måte. De brukte forskjellig ord og uttrykk, men grunnfilosofien lot til å være den samme. Det har virket som om relasjoner har hatt en stor betydning for hvordan lederne skulle nå de mål de hadde satt seg. Men samtidig var de alle klar på at det strukturelle rundt lederoppgaven måtte være på plass først. Flere hadde hengt opp virksomhetseiers ledelsesprinsipper og verdigrunnlag på veggen og prøvde å være tro mot disse. Dette er noe som er i samsvar med de teorier om lederatferd som sier at hvis du kan ha flere enn to tanker i hodet samtidig så vil et fokus på oppgavene og medarbeiderne gjøre veien mot målet enklere. Men det er ikke alltid mulig å forutse hva som kan dukke opp av problemer. Menneskelig aktivitet vil aldri være helt forutsigbar og lineær, den vil av og til ta avstikkere i den ene eller den andre retning, og utfordre ledere til å tenke nytt eller annerledes i problemløsningssammenheng.

Jeg har stilt meg selv spørsmålet i innledningen av oppgaven; *hvilken lederstil er det kommunale leder benytter seg av?* Et umiddelbart svar etter å ha gjennomgått og tolket intervju og CPE-kartleggingen er at ledere i denne type offentlig forvaltning og tjenesteproduksjon ser ut til å ha en stil som er orientert mot de strukturelle oppgavene, men samtidig være relasjonelt «våkne» og respektfulle mot sine medarbeidere og overordnede/eiere.

Ut fra intervjuene mener jeg at det som skaper den eller det mest forutsigbare for mine informanter er ofte de overordnede rammene; noe jeg har valgt å kalle handlingsrommet for ledelse. Jeg forstår dette da som de rammene som lovverk, kommunestruktur og lokalt tilpassede prinsipper og verdigrunnlag legger. Det handler i stor grad om at man må vite noe om den generelle samfunnsoppbygging og struktur for å forstå dette. Hva er det i de historiske og kulturelle linjene i et samfunn som vårt, som påvirker og har innflytelse på oss? Både som ledere, medarbeidere og enkeltindivider?

En av mine informanter sa at det hadde vært bra om vedkommende kunne få rapportert på «*vanskelige og kompliserte tilfeller*» som de ofte brukte mye tid og ressurser på, og som ikke kom godt nok fram på de offisielle statistikkene. Dette hjertesukket forteller vel at det er svært vanskelig å objektivt rapportere på hva som kan betegnes som kvalitet på et offentlig tjenestetilbud.

Resultatene fra mine undersøkelser viser at det blant mine respondenter er mange som i sin lederatferd legger vekt på å «dele» ansvar med sine medarbeidere for å nå de mål de har satt seg. Det vil si; de er bevisste på å orientere seg spesielt etter den relasjonelle dimensjonen, hvor de ser på sine medarbeiderne som en veldig viktig ressurs. Trivsel og tilstedeværelse er begreper som brukes for å involvere alle organisasjonsmedlemmene. Dette er begreper jeg opplever er viktige for mine respondenter og de bruker forholdsvis mye tid på sine medarbeidere. Likeledes er alle ledere samtidig tro mot det oppdrag de er gitt og de individuelle avtaler de har inngått med virksomhetseier. Det forutsetter en lojalitet nedover og oppover i det hierarkiske systemet i kommunen. En rettesnor de alle benytter er de skriftlige retningslinjer som er nedfelt i eiers ledelsesprinsipper, verdigrunnlag, regel og rammeverk (være seg lokale og nasjonale) samt virksomhetens spesifikke styringskort. De sier alle at ledelse er et komplekst samspill mellom mange aktører hvor det må tas mange hensyn for å tilfredsstille alle parter. Denne oppgaveorienteringen er ut fra hva jeg mener å ha avdekket også en veldig uttrykt og viktig dimensjon ved alle ledernes stil.

Forskjellen mellom respondentene og ledelsesforskerne er at de benytter ulike ord og uttrykk for å beskrive de samme fenomenene. Når ledere snakker om involvering, mestring, coaching/veiledning, tilhørighet, trivsel og tilfredshet, så høres dette for meg ut som om de snakker om relasjonell orientering. Å verdsette innebærer å gi ros, vise takknemlighet til medarbeidere for deres prestasjoner eller andre viktige bidrag til enheten er å være relasjonelt orientert. Dette har «mine» respondenter skjønt viktigheten av.

Flere ledere nevner at det også er minst like viktig, som alt det andre en leder gjør, at ens egen virksomhet har et godt omdømme i lokalsamfunnet.

Det er ikke eksplisitt uttrykt at det bevisst tenkes i retning av å være endringsorientert, men det nevnes spesielt av en av respondentene som ellers også scorer høyt på denne orienteringen. De aller fleste av lederne scoret noe lavere på sin egenvurdering når det gjaldt oppgaveorienteringen. Om jeg slår sammen og tar ut et gjennomsnitt blant respondentene så

er det også denne orienteringen som scorer lavest, men er likevel høy i forhold til skalaen fra 1-5. Høyeste gjennomsnittsscore har relasjonsorienteringen, 4.5 av en maksscore på 5. Endringsorientering kommer deretter med en gjennomsnittsscore på 3.9 og sist oppgaveorienteringen med en gjennomsnittsscore på 3.6. Hvilket var litt overraskende all den stund de var opptatt av å leve opp til de forventninger som ligger i den enkeltes avtaler og i de prinsipper og verdigrunnlag virksomhetseier har utferdiget. Men mitt poeng er at den enkeltes lederstil, som i det store og hele er noenlunde identiske, ubevisst brukes for å oppnå ønskede effekter. Dette gjenspeiles i medarbeidernes oppfatninger knyttet til variablene som sier noe om ledereffektiviteten, og denne scoren kan sies å være høy, dvs. ledereffektiviteten er god!

Deres vurdering av egen ledelse er også i samsvar med de data jeg har fra intervjuene. Sammenlignet med de data jeg har fra medarbeiderundersøkelsene på utvalgte effektmål, så som involvering, trivsel, mestring og lederscore, hvilket framgår av det tallmaterialet jeg har vurdert.

Vi er fortsatt et stykke unna å fullt ut forklare hva, eller hvilke grep en leder må ta for å få organisasjonen til å trekke i samme retning og at alle er med. Det er ikke gitt å spå hvordan ens atferd påvirker omgivelsene. Vi snakker om følelser, innflytelse, samarbeid, motarbeidelser, misforståelser, kulturelle og situasjonelle forhold og hvordan dette kan påvirke effektiviteten i en organisasjon. Og det slås fast at det menneskelige samspill er en svært kompleks prosess. Men vi må gjennom å kommunisere gjøre forholdene noe mer forutsigbare, bare vi er tydelige nok og har tid, hvilket ikke alltid er tilfelle. Blant annet er det mye vi ennå ikke vet om hvilke innflytelsesprosesser de ulike former for lederatferd fører til, hvordan ledere påvirker følelser hos medarbeidere, hvordan lederes verdier manifesterer seg i atferd, hvordan ledere samarbeider eller motvirker hverandre for å øke innflytelse, og ikke minst hvordan kulturelle og andre situasjonelle forhold påvirker leder- og organisasjonseffektivitet.

Det er kanskje slik at det kommunale handlingsrommet for ledelse innskrenker den enkelte leders muligheter til å være innovativ, nytenkende og orientert mot hva som skjer utenfor ens egen organisasjon. Jeg tror ikke det vil være mulig å legge en blåkopi fra det private nærings- og markedsliv, hvor endringer ofte skjer raskt fordi det er avgjørende for å holde omsetningen oppe, og over på det offentlige tjenesteapparatet. Det er slik jeg har nevnt tidligere i oppgaven slik at resultater i offentlig tjenesteproduksjon ikke alltid er like enkelt å måle og en økt

privatisering vil kunne skape større forskjeller mellom de som har og de som ikke har de nødvendige ressurser. I kommunal forvaltning snakker vi mer om begrepene forutsigbarhet og trygghet og det er muligvis slik at dette er noe av grunnen til at offentlige tjenesteledere i kommunal forvaltning bevisst trenger å være mer orientert mot dimensjonene oppgave og relasjon i sin atferd/stil, nettopp for å tilfredsstille innbyggernes behov for forutsigbarhet og trygghet.

Det er også interessant å konstatere at forskjellene i hvor orientert lederne er i den ene, den andre eller den tredje retningen så utgjør ikke forskjellene i score veldig mye mellom de tre dimensjonene. Men når de uttrykker seg om sin egen lederstil så bruker de ofte ord som beskriver det samme som jeg har valgt å kalle effektvariabler, nemlig ordene involvering, mestring, trivsel, tilfredshet, delegering osv.

Den kommunale lederstil som benyttes av mine informanter, i min studie, er slik jeg tolker det en stil som forutsetter at personen som leder må ha god kompetanse på et relasjonelt nivå, være strukturert i forhold til de oppgaver en er gitt som leder og kunne takle endringer og utfordringer som en per dags dato nødvendigvis ikke kjenner omfanget eller innholdet i.

Mitt neste spørsmål var; *har lederstil noe å si for ledereffektivitet?* Ledereffektivitet hadde jeg operasjonalisert til fire variabler; medarbeiderinvolvering, mestringsopplevelser, medarbeidertrivsel og tilfredshet med nærmeste leder (i tabell 5 er denne variabelen benevnt som lederscore). Men å svare på dette er ikke like enkelt. Grunnen er først og fremst at det empiriske tallmaterialet fra medarbeiderundersøkelsene ikke er objektive størrelser. Svarene fra undersøkelsene viser forskjeller i lederstil blant informantene og at dette har gitt seg utslag i score gitt på mine valgte effektvariabler.

Fra det tallmaterialet jeg har gjennomgått fra medarbeiderundersøkelsene, som er knyttet til de fire effektvariablene, så kan det se ut til at mine tolkninger av intervjuene og den enkelte leders egne vurderinger i CPE-skjemaet er sammenfallende med hva Arvonens teori sier om atferdsorienteringene i en leders stil; hvis du som leder scorer høyt på alle tre orienteringene så vil du som leder komme godt ut av enhver situasjon og at medarbeiderne ikke bare er fornøyd med leder, men også opplever å bli involvert, at de mestrer og at de trives.

6.0 Avslutning og konklusjon

Jeg har gjennom mitt datamateriale; henholdsvis fra et kvalitativt intervju, et kvantitativt spørreskjema kunnet konstatere at det har vært mulig å kategorisere mine respondenters lederstil ut fra CPE-modellen. Som nevnt har jeg observert noen forskjeller i hva lederne krysset av på i et skjema hvor de skulle rangere et gitt antall påstander som kunne sies å være oppgave-, relasjons- eller endringsorienterte og hva de beskrev med sine egne ord under intervjuet. Forskjellene kan kanskje forklares ut fra det faktum at utfyllingen skjedde raskt og at spørsmålsstillingen kunne misforstås. Men jeg velger å tolke det dithen av alle krysset av i «riktig» rute i skjemaet. Derfor ble forskjellene interessante og kanskje spennende som et eget studium.

Jeg hadde operasjonalisert ledereffektivitet gjennom å sette opp 4 effektvariabler som gikk på medarbeiderinvolvering, mestringsopplevelser, medarbeidertrivsel og tilfredshet med egen leder. Svarresultatene er ikke overraskende når jeg sammenlignet resultatene fra intervju, spørreskjema og medarbeiderundersøkelser. Jeg er gjennom denne studien blitt ganske sikker på at leders stil har vært avgjørende for svarene jeg har fått og at det er klare sammenhenger mellom den stilen den enkelte leder benytter og den score mine fire effektvariabler har fått i medarbeiderundersøkelsene. Hvilket var utgangspunktet for hele studien.

MEN, rammene, eller hva jeg nærmere har kalt *handlingsrommet for ledelse*, forteller meg at det å være leder i en liten kommune betyr at oppgaveorienteringen blir et viktig trekk ved en leders stil. Dette fordi økonomi, strukturelle rammer og regelverk er beskrevet å være blant de høyest prioriterte mål i det daglige. Men for å få til dette må medarbeiderne aktivt involveres, bemyndiges, coaches og respekteres, altså også en relasjonell orientering.

Endringsorienteringen blir kanskje litt «bortglemt» fordi hverdagen ble spist opp av daglige gjøremål som å følge opp ansatte, tjenestemottakere og å rapportere på oppgavene. Men mine resultater viser at evnen til å være visjonær og innovativ slettes ikke er fraværende. Den er bare ikke like ofte et tema for diskusjoner ved de enkelte virksomhetene.

Referanser/Litteratur

Alvesson, M., Sköldbberg, K. 1994. *Tolkning och refletion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund. Sverige.

Amundsen, S., 2006. *Selvledelse og superledelse-betydning for innsats, effektivitet, trivsel og mestringsevne i tre kommuner*. Prosjektoppgave: Avsluttende Master of Management Program i Human Resource Management

Andersen, J. A., 1995. *Ledelsesteorier – om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Bedriftsøkonomenes Forlag A/S, Oslo

Andersen, J. A. 2000: “*Leadership and Leadership Research*”. In D. F. Dahiya (Ed.), *Current Issues in Business Disciplines*. New Dehli: Spellbound Publications.

Andersen, J. A. 2006. *Leadership, personality and effectiveness*. The Journal of Socio-Economics, Volume 35, Issue 6, December 2006, pages 1078-1091

Andersen, J. A. (2011). *Lederatferd og endringsledelse i offentlig og privat sektor*. I T.

Andersen, J. A. 2010: “*Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behaviour*” I *Public Administration Review*, January/February 2010

Andersen, O. J., Røiseland, A., (red), 2008. *Partnerskap - problemløsning og politikk*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Arvidsson, Göran, 1991. *Att lära ledning av varandra*. I Arvidsson, Göran & Lind, Rolf (red): *Ledning av företag och förvaltningar*. SNS Förlag. Stockholm, 1991

Arvonen, Jouko (2002): *Change, Production and Employees – An integrated model of leadership-*, Stockholm, Stockholm University, Docusys AB

Arvonen, J., Pettersson, P. 2002. “*Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness*”. *Scandinavian Journal of Management*. Volume 18, Number 1, March 2002, pp 101-112

Bang, Per A., 2010. *Sammenhengen mellom lederatferd og oppnådde resultater blant avdelingsledere i Oppland fylkeskommune*. Master i Public Administration (MPA), breddemaster, Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap, Høgskolen i Lillehammer.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications* (3rd ed.). New York: The Free Press

Becker, H., 1970. *Sociological Work – Method and Substance*. Chicago; Alan Lane, The Chicago Press.

- Bolman, L. G & Deal, T. E. (2009).** *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Borge, Lars-Erik, Møller, Geir, Nyhus, Ole Henning og Vardheim, Ingild. 2012.** SØF-rapport nr. 0x/12, *Bedre måling av kvalitet i kommunene*. SØF-prosjekt nr. 1800: Bedre måling av kvalitet i kommunene. Prosjektet er finansiert av KS.
- Busch, E. Johnsen, K. Klaudi Klausen & J. O. Vanebo (red.) 2011.** *Modernisering av offentlig sektor*, 2. utgave. Universitetsforlaget, Oslo.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. 2009.** *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo 2009. 2. utgave, 2. opplag 2010
- Dalen, M. (2008).** *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Dalland, O. 2000.** *Metode og oppgaveskriving for studenter*, 3. utgave 2000, 4. opplag 2004. Gyldendal Akademisk, Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo
- Ekvall, G., Arvonen, J., Nyström, H., 1987.** *Organisation och innovation - En studie av fyra divisioner ved EKA Kemi i Bohus*. Studentlitteratur, Lund. Printed in Sweden.
- Fangen, K., 2013.** *Kvalitativ metode*. De nasjonale Forskningsetiske Komiteene.
- Hansson, Per H. og Jon Aarum Andersen, 2010.** The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile, <http://www.ucalgary.ca/iej11/vol11/andersen>
- Hetland, Hilde, 2008.** *Transformasjonsledelse – inspirasjon til endring*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nummer 3, s. 265-271
- Judge, Timothy A., Piccolo, Ronald F., Ilies, Remus, 2004.** *The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research*. University of Florida. Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 1, 36-51
- Kaufmann, G., Kaufmann, A., 2009,** 4.utgave. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen
- Kjær, A. M., 2004.** *Governance*. Polity Press, UK
- Klausen, K.K. 2001:** *New Public Management – en fortolkningsramme for reformer*. I: Busch, T. et al. *Modernisering av offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget

Kvale, S., Brinkmann, S., 2009, 2. utgave. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk, Oslo.

Landin Asplund, A. 2010. C-UPPSATS. *En utvärdering av ledarskap*. Luleå tekniska universitet, Institutionen för Arbetsvetenskap, Avdelningen för Teknisk Psykologi

Lillejord, S. 2003: *Ledelse i en lærende skole*, Oslo, Universitetsforlag

Madsen, Mona Toft, 2001. “*Leadership and Management*” - *Theories Revisited*. DDL Working Paper No. 4. October 2001. Department of Organization and Management, Aarhus School of Business

Martinsen, Øyvind L, 2005. *Lederskap – spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005. Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon. Oslo

Northouse, P., 2001. *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). London: Sage.

Nyeng, F. 2008. *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt Forlag AS, Oslo, 2004, 4. opplag 2008

Ringdal, K., 2001: *Enhet og mangfold*, Bergen, Fagbokforlaget

Robbins, Stephen P. *Organization Theory*. Prentice-Hall International Editions. New York, 1990.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. Prentice-Hall International Editions. New York, 1991.

Rubenowitz, Sigvard (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund, Studentlitteratur AB

Rørvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget

Sharpe, Daryl, 1992. *Personlighetstyper*. C. G. Jungs typologiske modell. Forlaget Paul Moxnes, Oslo 1992

Sverke, M., Arvonen. J., & Lindell, M., 1999: ”Assessing change-, production-, and employee-oriented leadership: Cross cultural comparison of measurement properties. Reports from Department of Psychology”, i Arvonen, Jouko (2002)

Stamsø, Mary Ann (red), 2009. *Velferdsstaten i endring*. Norsk sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre. 2. utgave. Gyldendal Norsk Forlag/Akademisk

Statskonsult, 2001. Lederskap og utvikling – erfaringer med lederskapsutvikling i staten.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.) (1957). *Leader behavior: It's description and measurement.* Research monograph number 88. Bureau of Business research. The Ohio State University

St.meld. nr. 20 (2004-2005), Vilje til forskning, pkt 5.1.1 Begrepet forskningskvalitet

Store Norske Leksikon (SNL), def. *Fenomenologi*. <http://sml.snl.no/fenomenologi>

Strand, Torodd (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur.* Bergen, Fagbokforlaget.

Sørensen, Bjørg Aase og Halvor Lunde (1998): *Når de ansatte vil endre sykehjemmets miljø og organisasjon* : organisasjonsutvikling i et stort sykehjem: mål og metode. AFIs rapportserie nr. 1/98. Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo 1998.

Tracy, Lane, 1987. CONSIDERATION AND INITIATING STRUCTURE: ARE THEY BASIC DIMENSIONS OF LEADERSHIP BEHAVIOR? *Social Behavior and Personality*, 1987, 15 (1), 21-33 © Society for Personality Research (Inc.)

Yukl, G., 2010. "Leadership in Organizations", 7th Edition. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 07458.

Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T., 2002. *A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research.* *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, Vol. 9, No. 1

NOU (Norges Offentlige Utredninger)

NOU 2004: 2 *Effekter og effektivitet*

NOU 2006: 8 *Kunnskap for fellesskapet*

NOU 2009: 12 *Et ansvarlig politi*

Internettadresser

<https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

http://snl.no/William_Henry_Beveridge

Vedlegg

1. Intervjuguide, med transkriberte svar
2. Egenvurderingsskjema, de samlede svarene.
3. Utvalgte spørsmål fra den årlige medarbeiderundersøkelsen
4. Score fra medarbeiderundersøkelsene med %-vis oppmøte

Vedleggene

1. Intervjuguide, med transkriberte svar

INTERVJUGUIDE, Lederatferd og effektivitet.

Spørsmål 1

Med utgangspunkt i arbeidsgivers forventninger, kan du si noe om hva du mener er det viktigste punktet å oppfylle i din arbeidskontrakt? Kommunen bruker prinsippet om Balansert målstyring.

- Respondent 1 Økonomi føles som det viktigste, men mitt hovedfokus er å unngå klager fra foresatte/foreldre.
- Respondent 2 Jeg er opptatt av hverdagen, ungene og de ansatte og at alle skal ha en god opplevelse. Ved sykdom og vanskeligheter er jeg veldig tilstede.
- Respondent 3 Hovedfokus er å holde budsjett. Hvis jeg ikke hadde hatt dette fokuset ville det blitt mye «action». Er også opptatt å ha gode elevresultater (dvs karakterer) og ha en enhet med et godt omdømme.
- Respondent 4 Er opptatt av at arbeidsgivers egne mål og prioriteringer blir holdt. Jeg har et helhetlig perspektiv, men finner det inspirerende å balansere mellom de ulike aspekter ved lederoppdraget.
- Respondent 5 Det å gjøre en best mulig jobb innenfor de økonomiske rammer jeg er gitt. Har et utpreget medarbeiderperspektiv, og dette gjelder også for våre brukere. Jeg mener personalet er den viktigste ressurs enheten har.
- Respondent 6 Medarbeiderne har mitt hovedfokus (har 120 ansatte). Som leder har jeg ansvaret for en utfordrende og ganske uforutsigbar brukergruppe. Mange av dem kan være veldig utagerende (noe jeg har opplevd spesielt siste år, 2013).
- Respondent 7 Det viktigste er å rapportere på resultater fra eksamen og nasjonale prøver.

Spørsmål 2

Hva blir du målt på og hvordan styrer det din hverdag som leder?

- Respondent 1 Styringskortet. Dette er jeg og mine medarbeidere med på å utforme i fellesskap og alle har et forhold til det.
- Respondent 2 Styringskortet. Styringskortet er utarbeidet av meg og administrasjonsledelsen, og jeg har bare delvis benyttet innspill fra medarbeidere og brukere.
- Respondent 3 Er opptatt av helheten og at det må være et totalinntrykk. Kan noen ganger oppleves at det skjer en vurdering etter begrepet «trynefaktor». Tror jeg framstår som en som har kontroll og er tilfreds (i personalgruppa). Deltakelse i felles ledermøter gir en indikasjon og en rettesnor for hvordan være leder.
- Respondent 4 Økonomi, medarbeiderundersøkelser og nasjonale og lokale elevundersøkelser/tester.
- Respondent 5 Styringskortet og dets innhold hvor enheten har vært med på å utarbeide målene. Mye bygger på medarbeider og bruker undersøkelser.
- Respondent 6 Jeg har hatt store endringer i min enhet og jeg har utvist en velvillighet til å påta meg utfordrende oppgaver. Jeg har måttet være løsningsorientert i forhold til at regel- og rammeverket endres (nasjonale lovendringer).
- Respondent 7 Økonomi.

Spørsmål 3

Hva ønsker du selv å bli målt på? Gi noen eksempler.

- Respondent 1 Pedagogisk kvalitet og de stadige prosesser for å gjøre skolen bedre, men begge deler er det vanskelig å måle. Måles nå på elevundersøkelser og nasjonale prøver.
- Respondent 2 Det finnes egentlig ikke noe godt svar, men jeg har et eksempel; Brukerne skulle få to spørsmål, nevnt tre ting du fikk til og nevnt tre ting du ikke fikk til.
- Respondent 3 Jeg ønsker å bli målt på min evne til å lede. Dette kan være uttrykt gjennom medarbeideres tilfredshet og enhetens omdømme. Ingen snakker om penger før det går i minus.
- Respondent 4 Jeg ønsker å bli målt på helheten. Det finnes en balanse mellom alt det en leder gjør.
- Respondent 5 Min jobb er sammensatt. Foreldreundersøkelser er viktige. Jeg har en rolle som tilrettelegger og tilbakemeldingene fra undersøkelsene er viktige for meg. Jeg ønsker å sammenlignes med andre, og disse andre er brukerne, foreldre/foresatte og arbeidsgiver.
- Respondent 6 Min endringsvilje og hvordan og hvilke utfordringer min enhet står foran i framtiden. Nærværs- og fraværsfaktorer. Medarbeiderundersøkelser og hva pårørende/brukere mener.
- Respondent 7 Det er vanskelig å måle skolens kjerneområder, slik det er definert i Opplæringsloven (dvs samfunnsoppdraget). Det er samtidig vanskelig å få til objektive undersøkelser. Ønsker også å bli målt på enhetens styringskort, men opplever at vi ofte blir litt stemoderlig behandlet. Om resultatene er gode eller dårlig spiller liksom ingen rolle. Uansett får det ingen konsekvenser.

Spørsmål 4

Hva i din ledergjerning er det som ikke kan måles? Dvs i forhold til de tre dimensjonene (eller orienteringene) oppgave, relasjon eller endring.

Respondent 1 Skolens samlede kvalitet. Både trivsel blant elevene, informasjon til hjemmene i forhold til samarbeidsformer, kvalitet på den enkelte.

Respondent 2 Tilstedeværelsen min.

Respondent 3 Medmenneskelig kontakt, foresatte/foreldres tilfredshet. Relasjoner mellom oss og foreldre/foresatte er også vanskelig å måle.

Respondent 4 Min involvering i den daglige driften av enheten.

Respondent 5 Å jobbe med mennesker er sammensatt og vanskelig å måle. Det blir mye synsing. Mellommenneskelige forhold. Rammeverket og om det følges.

Respondent 6 Påviselige endringer hos brukere som ikke uten videre kan forklares.

Respondent 7 Om det er en god eller dårlig «stemning» ved enheten.

Spørsmål 5

Hvordan vil du, med noen få ord, beskrive din egen lederstil? Hvilken type atferd finner du å være viktigst i din ledergjerning?

Respondent 1 Demokratisk, med det mener jeg at jeg myndiggjør mine medarbeidere.

Respondent 2 Jeg er tilstede, er tydelig, er interessert og ønsker å ha et helhetlig syn på ansatte og brukere.

Respondent 3 Jeg leder etter «magefølelsen». Jeg er tydelig på verdier (dvs kommunen sine lederverdier), er opptatt av strenge rammer (som er formidlet og godtatt av de ansatte), er opptatt av å være raus, se folk og være tydelig.

Respondent 4 Jeg er veldig tilstedeværende og synlig i miljøet. Jeg finner trygghet i å delegere, tilby coaching og veiledning. Mener jeg også er en innovativ leder med et utviklet helhetsperspektiv.

Respondent 5 Jeg har fokus på mine medarbeidere, men er ikke autoritær eller kontrollerende. Er opptatt medbestemmelse hos ansatte. Mener jeg har evne til nytenkning og er bevisst på at endring skjer.

Respondent 6 At jeg har en god dialog med mine medarbeidere.

Respondent 7 Jeg er tydelig som person og har en humørfylt lederstil. Jeg er respektfull og jeg rom for en stor takhøyde. Jeg har evnen til å takle kritikk, fordi jeg aldri går i forsvarsposisjon, men bruker kritikk konstruktivt.

Spørsmål 6

Tror du at din lederatferd har endret seg over tid, nærmere bestemt de tre siste årene (2011, 2012 & 2013)? I så fall ; når og hva var/er det du tror som har utløst endringen?

Respondent 1 Min lederatferd har endret seg til at jeg nå er en mer tydelig leder. Dette er resultater av videreutdanning i ledelsesfaget. Er blitt mer bevisst arbeidsgivers ledelsesprinsipper (MOTOR) og verdigrunnlag.

Respondent 2 Jeg har endret meg i den forstand at jeg nå er mer opptatt av at foreldre/foresatte også skal være fornøyde og jeg er nå mer villig til å strekke meg langt for å etterkomme de behov/krav som stilles.

Respondent 3 Jeg har i tiden jeg har vært leder opparbeidet mer selvtillit, er mye mer trygg på det jeg formidler og tror på det jeg gjør. Har hele tiden jobbet med mange prosesser, spesielt i forhold til voksne.

- Respondent 4 Var i 2006 på en studietur og fikk etter dette en endret måte å lede på. Likevel opplever jeg ofte at jeg møter meg selv i døra.
- Respondent 5 Med erfaring kommer endring. Ved innføring av to-nivåmodellen, omstillingsprosesser har min atferd blitt endret. Jeg har en grunnforståelse av hva som gjør min enhet til et godt sted å være. Jeg er fleksibel, lojal mot vedtak, men... Var tidligere en kontrollfreak.
- Respondent 6 Jeg har fått videreutdanning og veiledning som har ført til endringer i min egen lederstil/atferd. Jeg er nå mer opptatt av endringer enn jeg var tidligere.
- Respondent 7 Med erfaring har min lederstil umerkelig endret seg. Jeg har nå langt mer selvtillit og stoler mer på egne vurderinger. Takler nå situasjoner mer der og da. Er en «av- og på-leder»

Spørsmål 7

Hvordan tror du dine medarbeidere vil beskrive deg? Hvilke ord vil de bruke tror du? Kun noen få ord.

- Respondent 1 Utydelig.
- Respondent 2 Tilstedeværende og behjelpelig.
- Respondent 3 At jeg er ryddig, vennlig og respektfull.
- Respondent 4 At jeg viser omsorg og ser helheten og forstår mine medarbeideres utfordringer og drømmer. At jeg har evnen til å tenke nytt. At jeg er strukturert på noen områder, men andre ikke. At jeg er pedagogisk interessert og at jeg tar tak i eventuelle konflikter.
- Respondent 5 Flink – en som tar ansvar og legger forholden til rette. Er lojal og støtter mine medarbeidere. Omtenksom og opptatt av at alle må være rausere mot hverandre. Er tilstede, men travel. Er involvert i det daglige.
- Respondent 6 At jeg er tydelig, tilstede (når jeg fysisk er tilstede, fordi jeg også har andre oppgaver utenfor enheten, som eksempelvis tvungen deltakelse på en god del møter). At jeg gir/deler for lite informasjon med mine medarbeidere, men at dette delvis kan forklares utfra at mine ansatte går i turnusarbeid og at vi har døgntkontinuerlig drift.
- Respondent 7 Rettferdig, tydelig og åpen. Lar ikke ting skure og gå. Ting kan ikke ligge og murre.

Spørsmål 8

Som leder med et hovedansvar for enheten, hva mener du er din viktigste oppgave som leder? Dvs hvor ligger ditt hovedfokus? Eller sagt på en annen måte; hvilke funksjoner anser du å være de viktigste du har som leder? Og kan du lage en prioritert rekkefølge?

- Respondent 1 Veiledning av mine medarbeidere. Bygge relasjoner med alle ansatte og myndiggjøre dem ved å delegere myndighet.
- Respondent 2 Hovedfokus ligger på den rammeplan og det lovverk som regulerer virksomheten.
- Respondent 3 Som leder mener jeg mitt hovedfokus må ligge på personalledelse. Jeg er veldig opptatt av min medarbeidere.
- Respondent 4 Jeg er opptatt av delegasjon, det å utvise omsorg for medarbeidere, elever og foreldre/foresatte. Lever etter arbeidsgivers verdi- og ledelsesprinsipper (forkortet MOTOR).

- Respondent 5 Mine medarbeidere må stole på at jeg er der, når behov for å snakke med meg dukker opp. At jeg «kjenner» foreldre/foresatte og forsøker å forstå dem. At brukere opplever trygghet og at vi representerer en god sosial plattform for livet videre.
- Respondent 6 Finne den riktige løsningen på tjenesten og at dette er til det beste for brukerne, gitt den ressursrammen jeg har.
- Respondent 7 Ta vare på folk. Jeg er medarbeiderorientert og veldig opptatt av relasjoner.

Spørsmål 9

Er skoleledelse/barnehageledelse/omsorgssenterledelse annerledes enn annen ledelse og krever det et spesielt fokus? Eksempelvis på grunn av at spesielle kommunale tjenesteoppgaver er lagt til enheten.

- Respondent 1 Skoleledelse krever pedagogisk fagforståelse. Det er mange eksterne aktører involvert i skolen, eks PPT, BUP, familier m.m.
- Respondent 2 Leder må ha innsikt i ulike fagområder.
- Respondent 3 Som leder må vedkommende ha en fagbakgrunn for å forstå eventuelle dilemmaer. Med dette skapes legitimitet.
- Respondent 4 Må ha erfaring fra skole pedagogikk. Er styrt av et rigid regelverk (nasjonalt lovverk).
- Respondent 5 Må være glad og interessert i folk og en fordel å ha kunnskap om fagfeltet.
- Respondent 6 Må ha spesifikk kunnskap om døgnkontinuerlig drift og fagkunnskaper om det området tjenester gis på.
- Respondent 7 Må nødvendigvis ikke ha «lokal» fagkunnskap, men må ha evnen til å tilegne seg den lokale fagkunnskapen over tid. Det betyr at en leder her må investere mye tidsbruk ved å involvere personalet.

Spørsmål 10

Hvordan håndterer du eventuelle konflikter på din arbeidsplass? (Hva må da være hovedfokus?)

- Respondent 1 Opptrer som mekler ved konflikter. Er opptatt av at konflikter må ordnes opp i raskt. Mitt fokus er trivsel. Kan måtte ta upopulære avgjørelser, eksempelvis flytte medarbeidere.
- Respondent 2 Sørge for å samle nødvendig informasjon. En konflikt krever rask respons. Ting kan ikke ligge å vente. Det vil være veldig situasjonsavhengig hvilke grep som må tas og alle sider ved saken må belyses.
- Respondent 3 Det er heldigvis få konflikter. Relasjonelt trøbbel er vanskelig å håndtere. Jeg tror på dialog. Hvis vi taper ansikt blir vi ofte «primitive». En må raskt ta tak i personalkonflikter.
- Respondent 4 På et lavest mulig nivå. Har klare linjer med hensyn til hvem jeg skal forholde meg til. Mener tidlig involvering er viktig. Har tro på dialog.
- Respondent 5 Det er situasjonsavhengig. Jeg opplever vi har en stor takhøyde og at det er et miljø for å ta opp uenigheter.
- Respondent 6 Fokus må være på det eller de det gjelder og at det ryddes opp raskt.
- Respondent 7 Det vil avhenge mye av hvilken situasjon vi snakker om. Jeg har i min tid som leder ikke opplevd særlig mange konflikter, men ved de situasjonene som har vært har det aldri vært stilt spørsmålsteget om hvem det er som bestemmer.

Spørsmål 11

Hvordan trives du som leder? Og hva ved din lederatferd liker du selv best? Gi noen eksempler.

- Respondent 1 Jeg trives svært godt og jobben gir meg mye. Det er mange utfordringer. Jeg har et godt humør og dette mener jeg er et bra trekk ved min lederatferd/stil.
- Respondent 2 Jeg trives godt som leder, men liker ikke pålegg. Jeg mener min lederoppgave er å styre og påvirke, dvs ansatte og brukere.
- Respondent 3 Jeg trives godt som leder og kanskje spesielt det jeg kaller «kundebehandling av foresatte/foreldre. Jeg liker å få ordnet opp, få saker unna og er en glad person.
- Respondent 4 Synes lederjobben er spennende, men opplever unntaksvis at det er vanskelig. Jeg like å få flyt i personalgruppa, elevene og foresatte/foreldre slik at alle er fornøyde. Jeg utviser respekt og er opptatt av vårt omdømme.
- Respondent 5 Jeg trives bra og har en god følelse (en tilfredshet). Er fornøyd over å nå de mål vi har satt oss. Det å skape noe tror jeg er bra. Å ha mulighet til å påvirke min medarbeidere til å trives og å være motiverte.
- Respondent 6 Jeg trives stort sett bra, men opplever det som problematisk når enheten omtales negativt i pressen. I det store og hele opplever jeg det å være leder som noe positivt. Jeg er hovedsakelig blid og i godt humør.
- Respondent 7 Jeg trives best når jeg jobber så tett opp til oppgaven som mulig. Min kjerneoppgave er å være skoleleder.

Spørsmål 12

Hvilke situasjoner finner du utfordrende? Er det daglige situasjoner i din arbeidshverdag som du hadde, eller har vanskeligheter med å takle? Gi gjerne eksempler.

- Respondent 1 Konflikt med foresatte/foreldre er svært utfordrende. Det stilles også store krav for å klar å håndtere relasjonene mellom hjem og skole på en god måte slik at alle føler seg ivaretatt, hørt og sett.
- Respondent 2 Mener det ikke er store utfordringer og de som eventuelt finnes vil være overkommelige
- Respondent 3 Åpne personalkonflikter er veldig krevende og særlig utfordrende.
- Respondent 4 Trusler fra foresatte/foreldre. Mobbing og «tunge» personalsaker.
- Respondent 5 Opplever stort sett bare små utfordringer, daglig, men de fleste er forbigående. Jeg tar alle på alvor. Kan være utfordrende ved sykefravær og det å skaffe vikarer.
- Respondent 6 Jeg finner situasjoner hvor brukes pårørende og medarbeidere opptrer sinte og aggressive.
- Respondent 7 Det kan være utfordrende og ofte problematisk å «oversette» avgjørelser tatt av min arbeidsgiver. Pålegg fra dem kan av og til oppleves å være litt meningsløse. Jeg kan ofte komme i en lojalitetskonflikt, men i de fleste tilfeller følger jeg likevel signalene/påleggene fra nivået over meg selv.

Spørsmål 13

Hvem «bestemmer» i din virksomhet? Dvs. Opplever du å ha den nødvendige **legitimitet** som leder? Dvs aksepterer medarbeiderne dine avgjørelser?

- Respondent 1 Ja, jeg mener bestemt jeg har den nødvendige legitimitet som leder, men kan noen ganger oppleve at medarbeidere, uten å være delegert myndighet, likevel har tatt avgjørelser uten å ha kontaktet meg først, og i noen tilfeller tatt avgjørelser jeg ikke ville godkjent.

- Respondent 2 Svaret på spørsmålet er et klart ja.
- Respondent 3 Svaret på spørsmålet er et klart ja.
- Respondent 4 Svaret på spørsmålet er et klart ja.
- Respondent 5 Jeg mener ja, fordi jeg opplever å ha den nødvendige tillit hos medarbeiderne. Vi har jobbet mye med problematikken i å måtte «ta ansvar».
- Respondent 6 Jeg opplever å ha legitimitet som leder, men er usikker på om alle regler alltid etterleves. Det har inntil nå ikke vært noen store saker som har satt min legitimitet på prøve.
- Respondent 7 Ja, det er jeg helt overbevist om.

Spørsmål 14

Hvor mye tid bruker du på dine medarbeidere?

- Respondent 1 Omtrentlig en fjerdedel av min arbeidstid går til relasjonelt arbeid med mine medarbeidere, eks coaching, veiledning.
- Respondent 2 Jeg bruker omtrentlig halvparten av min arbeidstid på mine medarbeidere.
- Respondent 3 Alt er relativt, men jeg har en åpen dør slik at alle kan komme innom hvis de føler behov for det.
- Respondent 4 Det er vanskelig å anslå tidsbruk, men jeg har en åpen dør. Hvis jeg skulle angi tid, så måtte det bli ca. 6 timer per uke.
- Respondent 5 Det er veldig variabelt, men ca halvparten av min arbeidshverdag brukes på de ansatte. Det er mye uformell veiledning/coaching.
- Respondent 6 Jeg bruker, den tiden jeg fysisk er tilstede på mitt kontor, omtrentlig halvparten av min arbeidstid. Jeg har stort sett en åpen dør, men som sagt veldig mange mennesker å måtte forholde meg til.
- Respondent 7 Ganske mye av min tid tilbringer jeg sammen med mine medarbeidere. Jeg er sannsynligvis den som drikker mest kaffe her på huset. Hvis jeg skulle anslå tidsbruk; ca 50% av min arbeidstid.

Spørsmål 15

Hva er det vanskeligste ved å være leder?

- Respondent 1 Håndtere konflikter. Og konflikter oppstår hele tiden, hvilket sliter på alle involverte.
- Respondent 2 Jeg synes det vanskeligste ved å være leder det store ansvaret som ligger på meg hvis det skulle skje en ulykke. Da kjenner jeg på denne følelsen av å stå alene.
- Respondent 3 Kompleksiteten i jobben, dvs. fra det lille til det store. Føler ofte på at jeg aldri får gjort nok.
- Respondent 4 Trusler fra eksterne (les foreldre/foresatte). Oppfølging av sykemeldte. Dilemmaer inneholder ofte lojalitetskonflikter hvor forholdet mellom vår felles arbeidsgiver min relasjon til mine ansatte.
- Respondent 5 Konflikter mellom medarbeider.
- Respondent 6 Å være sikker på at alle føler seg ivaretatt og sett. På et individuelt plan.
- Respondent 7 Det vanskeligste kan noen ganger være å finne motivasjon til å drive videre. Erkjenner at jeg bare er et helt normalt menneske.

Spørsmål 16

Hva er det beste ved å være leder? Eksempler.

- Respondent 1 Frihet og muligheten til å være kreativ. Også å oppleve allsidigheten; omsorgen for elever, lærere og andre ansatte, ingen dager er like, arbeidsdagen består av mange fasetter.
- Respondent 2 Å kunne påvirke, i den forstand at det hele tiden er til det beste for alle parter.
- Respondent 3 Handlingsrommet. Det høye tempoet. Nærkontakten med andre mennesker. Bruker mye tid på å snakke med elever og liker denne nærheten.
- Respondent 4 Føler meg privilegert, jeg betyr noe, jeg har mulighet til å påvirke. Jeg er del av et stimulerende miljø og jeg liker å jobbe med barn.
- Respondent 5 «Å få ting til å skje»! Lage mål, lykkes eller ikke lykkes. Skape trivsel blant personalet.
- Respondent 6 Å få lov til å være med på å utvikle tjenesten og at det er en allsidig og spennende jobb.
- Respondent 7 Friheten ved ikke å være så mye styrt av en timeplan, men at det likevel er knyttet mange oppgaver til rollen. Selvstendighet.

Spørsmål 17

Kan du med dine egne ord beskrive/forklare ledelse? Bruk gjerne eksempler

- Respondent 1 Gjennom medarbeiderne å få gjort en jobb (mot et mål), løse ulike oppgaver og å «styre» mot et felles mål.
- Respondent 2 Ledelse betyr at noen har ansvar, men har mulighet til å delegerere. Det å jobbe i team og utføre oppgaver sammen med andre.
- Respondent 3 Å være «fanebærer», dvs. å holde noe høyt og gå foran, men jeg ønsker ikke å være en gallionsfigur. Portvakt i den mening at jeg setter grenser. Alle har noen gode tanker om hva som er best.
- Respondent 4 Jeg slutter meg til min arbeidsgivers verdi- og ledelsesprinsipper (MOTOR). Ledelse handler mye om arbeidsmiljø og å «se» sine medarbeidere. Å dele opp ordet ledelse i tre deler; *le-del-se*.
- Respondent 5 Mener det handler om føre noe/noen fram til og at det ligger mål og mening bak. Det å styre prosessen framover.
- Respondent 6 Ledelse handler om å delegerere, møte de ansatte der de er, å se etter muligheter, bruke de ansattes kompetanse og å få mest mulig ut av tjenesten. Men også å veilede og kommunisere med alle involverte parter.
- Respondent 7 Jeg mener det dreier seg om å følge en gruppe mot et mål. Jeg vil da være; speider – vaktårn – en som passer på – en som «viser» hvordan oppgaver skal løses.

Spørsmål 18

Hvordan påvirkes du av organisasjonen/virksomheten/enheten du er en del av?

Eksempler/beskrivelser/forklaringer

- Respondent 1 Slår sammen spm 18 & 19 og svarer; står i en gjensidighet med sine medarbeidere og opplever en vekselvirkning mot å løse oppgavene de er pålagt og å ha følelsen av å jobbe mot det samme målet. Bruker ordet gjensidighet.
- Respondent 2 Gleder meg til å gå på jobb. Alt er så enkelt. Har heldigvis ikke opplevd store konflikter og dette påvirkes jeg av.
- Respondent 3 Henter inspirasjon av mine medarbeidere, foresatte/foreldre. Har evnen til å ta et fugleperspektiv.

- Respondent 4 Organisasjonens kultur og tradisjoner (både pluss- og minusfaktorer). Stabiliteten i personalgruppa.
- Respondent 5 Det er litt situasjonsavhengig og jeg opplever meg selv til ikke å være en strateg.
- Respondent 6 Ressursrammene, de krav som stilles og å følge reglene fra arbeidsgivers ledergruppe.
- Respondent 7 Jeg mener organisasjonen helt klart påvirker meg som leder ved at jeg mer og mer vil preges av de tradisjoner og kulturer som ligger i organisasjonen.

Spørsmål 19

På hvilken måte tror du at du påvirker organisasjonen/virksomheten/enheten du er leder for?

- Respondent 1 Slår sammen spm 18 & 19 og svarer; står i en gjensidighet med sine medarbeidere og opplever en vekselvirkning mot å løse oppgavene de er pålagt og å ha følelsen av å jobbe mot det samme målet. Bruker ordet gjensidighet og avslutter med å si at god økonomi gjør det lettere å være leder.
- Respondent 2 Er opptatt av lover og regler. Ser at jeg har nok personale til å kunne tilfredsstille brukernes krav. Papirer er ikke så viktige. Brukernes behov må gå foran og de må oppleve at tjenesten de ytes er tilfredsstillende.
- Respondent 3 Vi er veldig tett på hverandre og at jeg har en åpen dør.
- Respondent 4 Gir rom for å fortsette kultur og tradisjoner hvor disse er med på å skape et godt miljø hvor alle trives. Jeg formidler trygghet, er humørmessig stabil og tenker meg om før jeg konkluderer.
- Respondent 5 Jeg føler av lovverk og formålsparagrafer regulerer mer enn meg. Jeg tenker vi har en frihet innenfor et gitt rammeverk, men at jeg har en demokratisk prosess med mine pedagogiske ledere. «Det er ikke noe diktatur her, men jeg vet hvor vi skal og hvilke mål vi skal nå». «Vi må dra lasset sammen».
- Respondent 6 Å dele informasjon, bearbeide rammene og å få medarbeiderne til å utføre oppgavene. Å nå fastlagte mål ved å myndiggjøre medarbeiderne.
- Respondent 7 Min påvirkning av organisasjonen vil «dabbe av» ettersom årene går og jeg vil tilslutt «bli som dem».

2. Egenvurderingsskjema, de samlede svarene

I denne studien er det brukt en såkalt selvvurderingsversjon av CPE-instrumentet. Denne versjonen benytter en oversatt versjon av de 15 spørsmålene som er referert til i Sverke, Arvonen og Lindell (1999:6) i Arvonen (2002).

Ledere	Oppgaveorientering	Relasjonsorientering	Endringsorientering
Leder 1	4+4+4+3+4, 3.8	1+5+5+5+4, 4.0	5+5+5+4+4, 4.6
Leder 2	4+5+2+2+2, 3.0	5+5+4+4+5, 4.6	4+3+4+3+5, 3.8
Leder 3	5+3+2+3+3, 3.2	4+5+5+4+5, 4.6	4+3+4+3+4, 3.6
Leder 4	4+4+3+3+4, 3.6	4+5+4+4+4, 4.2	4+3+4+3+4, 3.6
Leder 5	4+3+3+3+4, 3.4	4+5+5+4+5, 4.6	4+4+5+4+5, 4.4
Leder 6	5+4+5+4+4, 4.4	4+5+5+5+5, 4.8	4+3+5+3+4, 3.8
Leder 7	5+4+5+3+4, 4.2	4+5+4+4+5, 4.4	3+3+4+4+4, 3.6

3. Utvalgte spørsmål fra den årlige medarbeiderundersøkelsen

- 1.** I hvilken grad er du med på å utarbeide målene for din arbeidsplass?
- 2.** I hvilken grad mestrer du jobben din utfra de forventninger som stilles til deg?
- 3.** I hvilken grad trives du sammen med dine kolleger?
- 4.** Alt i alt, i hvilken grad trives du med arbeidet og arbeidssituasjonen din?
- 5.** I hvilken grad opplever du at ledelsen for din enhet behandler deg med respekt?
- 6.** I hvilken grad opplever du at ledelsen for din enhet gir klart uttrykk for hva som forventes av deg i jobben?
- 7.** I hvilken grad opplever du at ledelsen for din enhet gir deg tilstrekkelig tilbakemelding på den jobben du gjør?
- 8.** I hvilken grad opplever du at ledelsen for din enhet har innsikt i jobben du gjør?
- 9.** Alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med ledelsen for din enhet?

4. Score fra medarbeiderundersøkelsene med %-vis oppmøte

Scoreskala fra 1 – 6, 1= i svært liten grad & 6= i svært stor grad										
MEDARBEIDERUNDERSØKELSER, ÅRENE 2011, 2012 & 2013										
		SPM 1	SPM 2	SPM 3	SPM 4	SPM 5	SPM 6	SPM 7	SPM 8	SPM 9
Enhet 1	2011	5,1	5,0	5,4	5,0	5,4	4,8	4,6	4,7	5,1
Leder 1	2012	4,3	4,9	5,7	4,8	5,2	4,3	4,4	4,6	4,9
	2013	4,8	5,0	5,8	5,0	5,2	4,3	4,3	4,1	4,3
Enhet 2	2011	4,7	5,0	5,6	5,6	5,6	5,4	5,1	5,4	5,4
Leder 2	2012	5,7	5,5	5,9	5,8	5,8	5,5	5,3	5,5	5,5
	2013	5,4	5,2	5,7	5,6	5,6	5,5	5,2	5,3	5,6
Enhet 3	2011	5,3	5,3	5,6	5,1	5,7	5,3	4,7	4,9	5,7
Leder 3	2012	4,9	5,2	5,5	5,5	5,9	5,1	4,6	4,8	5,7
	2013	5,0	5,1	5,7	5,4	5,7	5,5	5,1	5,1	5,7
Enhet 4	2011	4,2	4,7	5,5	4,9	5,2	4,9	4,5	4,2	4,9
Leder 4	2012	3,9	4,8	5,5	4,8	5,1	5,0	4,7	4,3	4,8
	2013	4,3	5,1	5,3	4,9	5,1	4,9	4,1	4,3	4,5
Enhet 5	2011	5,2	5,4	5,2	5,0	5,3	5,1	5,1	4,3	4,7
Leder 5	2012	5,2	5,5	5,6	5,3	5,5	5,1	5,2	4,9	5,1
	2013	4,8	5,5	5,7	5,1	5,0	4,9	4,4	3,9	4,5
Enhet 6	2011	4,4	4,8	5,4	4,0	4,4	4,1	3,4	4,5	4,4
Leder 6	2012	4,0	5,3	5,8	5,0	5,0	4,7	4,1	4,5	4,8
	2013	4,0	5,2	5,7	4,9	4,8	4,4	3,9	4,1	4,3
Enhet 7	2011	3,7	5,1	5,6	5,0	5,4	4,8	4,5	4,2	5,3
Leder 7	2012	4,0	5,2	5,5	5,3	5,6	4,8	4,6	4,4	5,4
	2013	4,0	5,2	5,6	5,0	5,4	4,8	4,3	4,3	5,2
Kommunen samlet		4,4	5,0	5,4	4,8	5,0	4,6	4,3	4,3	4,8
		4,5	5,2	5,5	5,1	5,2	4,8	4,2	4,6	5,0
		4,3	5,1	5,5	5,0	5,0	4,7	4,3	4,4	4,7

Svarprosent per år per enhet

Enhet 1:	2011/100% - 2012/77,3% - 2013/71,4%
Enhet 2:	2011/100% - 2012/100% - 2013/91,7%
Enhet 3:	2011/76% - 2012/85,7% - 2013/82,6%
Enhet 4:	2011/100% - 2012/94,1 – 2013/88,2%
Enhet 5:	2011/92,6% - 2012/100% - 2013/100%
Enhet 6:	2011/65% - 2012/77,8% - 2013/62,5%
Enhet 7:	2011/65,7% - 2012/83,7% - 2013/74,4%
Totalt gjennomsnitt blant alle enhetene:	2011/78,1% - 2012/82,8% - 2013/74,4%